دار الراتب الجامعية









المفاوضات والاتفاقات

إعداد: خليل فهد سيباني

المفاوضات



الناشر:

دار الراتب الجامعية: بيروت/لبنان
سلاسل سوفنير

ص.ب ١٩/٥٢٢٩ بيروت ـ لبنان
تلكس: Rateb - LE 43917
تلفون: 862480 - 313923 - 317169

موسوعة رجل الأعمال الناجح

المفاوضات

- البحث عن الأهداف.
- تحقيق إتفاق أفضل كل مرة.
- التقدم بالعروض.
- الوصول إلى اتفاق بسهولة وبسرعة.
- إقفال المفاوضات وتثبيت نتيجتها.

خليل فهد سيباني

دار الراتب الجامعية
DAR EL-RATEB AL-JAMIAH

مقدمة

كل المصادر، عادة، محدودة. . الحيوان، وبعض البشر، يتقاتلون لأجل الطعام، الإناث، ومناطق النقود، مستخدمين مختلف أشكال السيطرة والعروض، لتقرير من يحصل على كم، من ماذا، ومتى يحصل عليه.

استخدام، أو التهديد باستخدام العنف. يمكنه حفظ المادة توزيع الغنى بالمصادر ولا يمكنه إيجاد مصادر جديدة.

وجدت المدنية أن أفضل وسيلة لتوزيع هذه المصادر هي المفاوضة.

والمفاوضة هي الطريقة التي نلاحق فيها ما نريد الحصول عليه ممن يريد شيئاً مقابلها منا. وهي كذلك طريقة لفض النزاع بين أكثر من طرف، للوصول إلى حل وسط.

والمفاوضات هي المرادف للتجارة، ولتبادل الأشياء

التي لدينا والتي يريدها الآخرون، بأشياء لديهم، نريدها نحن: «أعطني مما أريد، لأعطيك مما تريد».

والمفاوضة في صفقة لا يمكن أن تتكرر، هي حلم الكثير من الناس، أكانت اتفاقية بملايين الدولارات أم كانت بيعاً أو شراء لمنزل قد يحسدك عليه أصدقاءك.

إذن، حين تكون هناك صفقة على مدى نظر الجميع، لماذا يحدث أن بعض الناس يحصلون على نتائج أفضل من الآخرين؟

الواقع إنه لا يوجد رد سحري! لكننا نستطيع تحديد هوية المهارات الأساسية في التقدم إلى المفاوضات، والتي ستساعد على تحقيق صفقات أفضل.. للجميع.

هناك عدة طرق لتحسين مهارات المفاوضات بعض الناس ينصحون بطريقة «الغرق أو العوم» بتكليف مفاوضين القفز إلى العمق.. وهذه الطريقة قد تُظهر «الفاعلين» من «المتفرجين» إلا أنها كذلك استخدام سيء للكفاءة والفرص.

بإمكانك كذلك، أن تقرأ عما فعله «أذكياء الشارع» وكيف كسبوا الاتفاقات والصفقات عن طريق الترهيب، الخداع، والمناورات التكتيكية. الكثير من المؤلفات تضري طريقة المناورة، لكنها تعاني من ثلاثة أوجه ضعف: قد تنسى خلال المناورة الحيلة المناسبة، أو قد تختار الحيلة الخاطئة،



أو قد لا يكون موقفك مغطى خلال المناورة. حتى في عدم وجود هذه الأخطار الثلاثة، قد يكون هناك مشاكل أخرى.. مثل أنها قد تنفر منك من تريد أن تعقد صفقة معه.

طرق أخرى للمفاوضة، تشترط أن يكون للمفاوض نظرة داخلية على مسيرة المفاوضات، لكن هذا بحد ذاته لا يكفي، اعتماداً على طريقة مفاوضة الجانب الآخر.. اختيار معايير الاتفاق، مثلاً، يساعد كثيراً في المفاوضات، لكن ليس في الجميع. فإذا لم يتفق الأفرقاء على المعايير المناسبة، لأن هذه المعايير في النهاية ستتحكم بطبيعة الاتفاق، يعود المتفاوضون إلى نقطة البداية.

ما من هذه الطرق التي سبق ذكرها ستوصلك إلى تحسين دائم في مهارات المفاوضة، لأنها لا توفر لك بالطريقة المحددة المطلوبة، وعلى الفور، لتقودك في ظروف محددة، وبوجه عام، لتغطي كل الظروف.

هناك مساران سنبحثهما هنا، أولهما يبحث مراحل

المفاوضات الأربعة، والتي تنطبق على كل أنواع المفاوضات، بغض النظر عمن يشارك فيها، والاهتمامات التي يهتمون بها، والثقافات التي يملكونها، والمسائل المطروحة أو المكان أو الظروف.

- التحضير.
- النقاش.
- الطلب.
- الصفقة.



التمييز بين هذه المراحل، المشتركة بين كل المفاوضين، بتحديد المهارات اللازمة لكل مرحلة منها، يمكّن المفاوض، بغض النظر عن مستواه السابق في العمل كمفاوض، أن يحسن من مستواه بشكل دراماتيكي وفي وقت قصير.

وهناك مسار ثاني فيه عشر خطوات ناجحة على المفاوض أن يتقنها وينفذها بدقة:

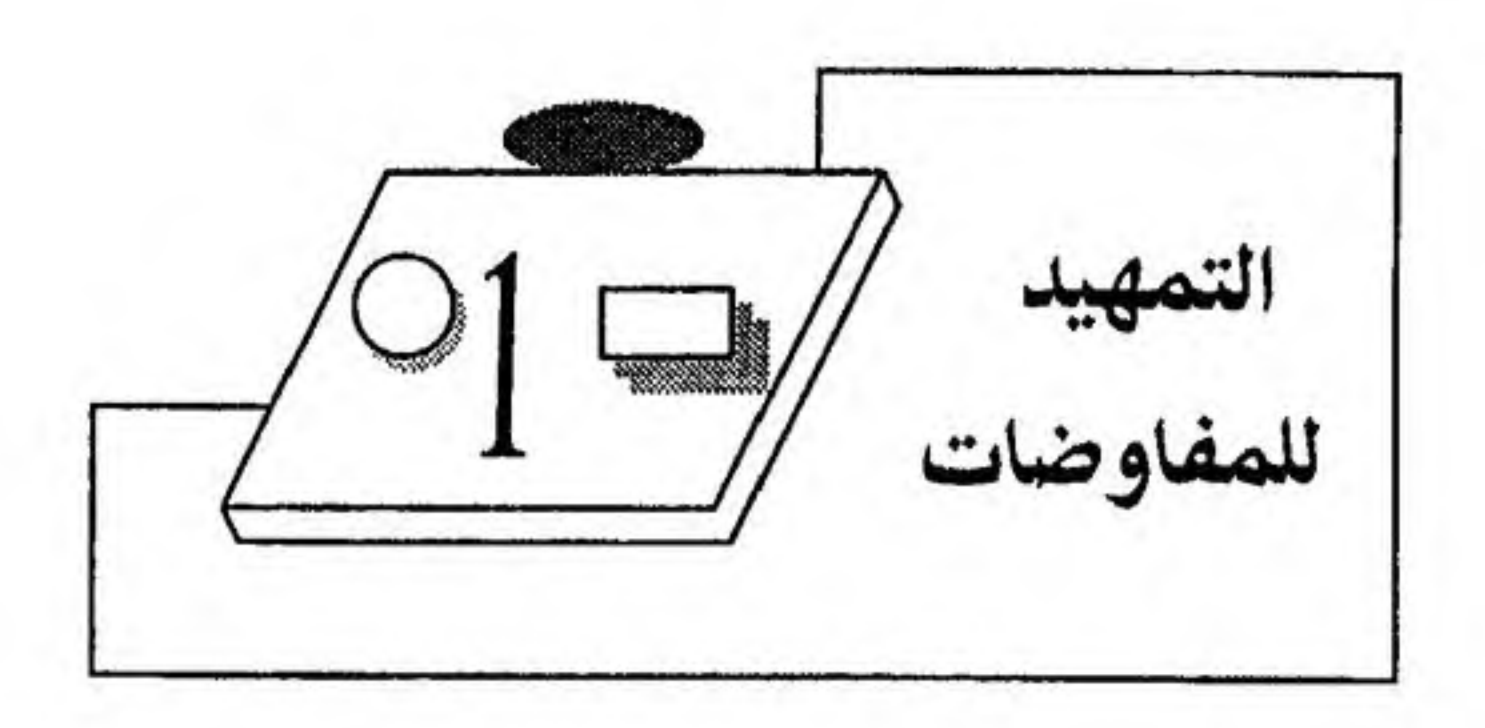
- خلق الجو الملائم.
- تحديد الأهداف.
- تقرير من أنت، ومن هو الخصم.
- افتتاح اللقاء.
- الكلام والاستماع.
- التقدم بالاقتراحات.
- التلخيص.
- إقفال المفاوضات وتثبيت النتيجة.
- تقييم أوجه القوة وأوجه الضعف.
- الاستمرار في التحسين.

وتذكر أن التدريب المستمر مطلوب لتحسين الأداء، لتصبح المهارة دائمة بدلاً من مؤقتة. وليس من الصعب إيجاد

الجو الملائم والمعلومات المناسبة في محاولتك التدرب على أسس منظمة.

ويجب كذلك أن تتذكر بأن المفاوضات يمكن أن تكون متعة.. لكن، لا جدوى من الاقتراح بأن الخصم يجب أن يساوم، فقولاً يكون قد فكّر بهذا!





تصرفاتنا تجاه المفاوضات هي حاسمة، لأن باستطاعتها وضع فوارق هامة بالنسبة لرؤيتنا للوضع قبل الحل، الخصم، النتيجة التي نود أن نحققها. الواقع أن ملايين الاتفاقات، يومياً، تصل إلى حائط مسدود، لكن قد لا يقود إلى إضرابات مثلاً، أو نقص لعقود، أو ادعاءات أمام المحاكم، أو طلاقات أو انتحارات!

هناك دائماً، مع ذلك، إمكانيات بأن شيئاً قد يسير بشكل خاطيء.. ومن الحكمة أن تحضر نفسك لهذا قبل الإعداد للقاء مفاوضات!

ومن المؤكد أن تكون أكثر نجاحاً إذا عرفت كيف تخلق الجو المناسب للمفاوضات.

لكن، ليس كل النزاعات، أو الاتفاقات، يمكن حلها بالمفاوضات. هناك بدائل قد تشمل الاتفاق على عدم الاتفاق.. مثل تقرير أحد الطرفين عدم القبول بشروط، أو أسعار الآخر. وهناك عدة بدائل، كلها معروفة لكل الكبار، والعديد منها للكثير من الصغار أيضاً، المعتادين التبادل لنيل ما يريدون:

ـ الاقنـــاع:

وهو أول ما يمارس حين يريد أحد شيئاً.. لكنه نادراً ما ينجح حين يكون هناك بتاين في المصالح.. كل مهارات البيع، هي مهارات إقناع.

ـ الاستتســـلام:

هو خيار حين تكون الفوارق كبيرة، أو أن المسألة تافهة. وهذا يشمل الاستسلام لما يريده الخصم، أو التخلي عما تريد.. ونحن مثلاً نستسلم كل مرة نزور فيها «سوبرماركت» تتبدل فيه الأسعار بين ليلة وضحاها. فنحن عادة نتقبل السعر على البضائع دون سؤال. والاستسلام لا يتوافق مع مبدأ المفاوضة. فهو يشجع المفاوضين الصعبي المراس أن يكونوا أصعب مراساً.



ـ الاكـــراه:

في بعض الظروف، قد تكره الناس على شيء تريده أنت. لكن هذه مخاطرة في العلاقات البعيدة المدى، وتثير العداء ورغبة الثأر. لذا فإن الإكراه في المفاوضات أمر غير حكيم.. فهو يصعّب المواقف ويقود إلى ضربات مضادة مضرة.

ـ حل المشاكل:

حين يدرك كل الأطراف أنهم يتشاركون في مشكلة، إضافة إلى الثقة ببعضهم البعض، يكون بالإمكان استخدام تقنية حل المشاكل.



ـ التعليمـــات:

إنها فعالة فقط في حالات محددة. مثلها هو في علاقة الموظف برب عمله، حيث تُقبل التعليمات من قبل الموظف، وفي مجالات خاصة، رداً على تعويض أو مكافئة مالية. لكن الموظف قد يذعن بالإكراه، وينتظر مناسبة للانتقام.

ـ التحكيــم:

وهو خيار في حالات لا يتمكن المفاوضون فيها من الوصول إلى اتفاق. وقد لا يكون هذا البديل شائعاً، لأنه يقلص من قوة المفاوض، ولأن الأطراف يمكنهم الرفض إذا

كانوا غير ملزمين قانونياً بالاتفاق الذي يتم التوصل إليه عبر التحكيم.

إذن، كل طريقة لها دورها.

- ما من طريقة قرار هي الأفضل على الأخرى في كل الظروف.
- كل طريقة ملائمة في بعض الظروف وليس في الأخرى.
- في وقت التفاوض، ليس من الحكمة الاستسلام، لأن هذا يشجع على مطالب أخرى.
- وبالعكس، الإكراه مخاطرة في وقت المفاوضة. فقد تضر بالعلاقة بين المتفاوضين.
- إختر بنفسك أفضل الطرق، حسب الظروف.

إذن، كما ورد في الفقرة الأولى، ما من طريقة قرار مفضلة على الأخرى. فكلها لها دور تلعبه في ظروف محددة، وقد تفشل في غيرها. والمفاوضات المكتملة هي تقنية المفاوضات، كوسيلة للحصول على ما تريد.

كل المفاوضات، مهما كانت القضية، أو التاريخ، أو الثقافة، أو المحيط، يمكن تحليلها على أساس الأوجه الأربعة للمفاوضة هذه الأوجه الأساسية، يمكن التعرف إليها من



تحليل مفاوضات حقيقية.. وسيثبت أنها وسائل تدريب مساعدة في مختلف أنواع الأعمال والبيئات العالمية والشخصية. معظم برامج المهارات للمفاوضين تستخدم نوعاً من الأوجه الأربعة، مع عدم الاعتراف بمصدرها وهذا شهادة بقيمتها.

إذن، ما هي «المفاوضات المكتملة؟» مفهوم المفاوضات المكتملة هو العمل المكتمل الذي من خلاله، سيفهم المفاوض المتدرب، ويرعى، المهارات الضرورية لإجراء مفاوضات ناجحة.. وبهذه الطريقة تنقسم مسيرة المفاوضات إلى أربعة مراحل أساسية تمر بها المفاوضات قبل

الوصول إلى اتفاق.. هذه المراحل مختلفة عن بعضها البعض بنوعية المهارات المختلفة المرتبطة ببعضها البعض.

قد يفشل مفاوض في استغلال هذه المراحل نتيجة عدم خبرة، نقص في التدريب، أو نقص التمرين.. في حال التوصل إلى اتفاق نهائي من غير المحتمل أن يمثل هذا الاتفاق أفضل صفقة ممكنة.. ولهذا السبب يجب التركيز على المهارات المتعلقة بهذه المراحل.

مراحل المفاوضات الأربعة الأساسية هي:

1 ـ التحضير: ماذا تريد؟

● قرر ما تريد وحدد أولويات ما تريد حسب قيمتها.



2 ـ النقاش: ماذا يريد الخصم؟

● إفصح عما تريد دون التطرق إلى الشروط التي قد تقبل بها.

● إطرح أسئلة مفتوحة، واصغِ إلى الردود.

● إصغِ إلى الدلائل، التي قد تشير إلى رغبة في الحركة.

3 ـ الطلب: ماذا يمكنك أن تقايض؟

● استخدم لغة «إذا» «بعد ذلك» «إذا» قبلوا ببعض ما تريد، «بعد ذلك» قد تفكر أن تقبل ببعض ما يريدون.

● إبقَ هادئاً، وانتظر ردات الفعل.

● لا تقاطع الاقتراحات.

4 ـ الصفقة: ماذا يجب أن تقايض؟

● المقايضة يجب أن تتوافق مع حلول محددة.

● ليكن شرطك دائماً «إذا» «بعد ذلك».

● سجل ما تم التوافق عليه.

وتذكر:

ـ كل المفاوضات لها بنية مشتركة.

ـ المفاوضون دائماً في مرحلة من المراحل، يصلون إلى نفس المرحلة المشتركة بين المتفاوضين.

ـ التعرف على المرحلة التي تواجهها يساعدك على تحريك المفاوضات إلى الأمام.

والمفاوضات غالباً ما تكون مشوشة تشمل العديد من التحويل نحو المسار الأساسي والاعترافات. ولا تتحرك إلى الأمام دائماً بطريقة منتظمة، من التحضير إلى الاتفاق. ولحسن الحظ على أي حال، هذا الأمر لا يضعف المراحل الأربعة، لأنه من صلب عالم المفاوضات، خاصة إذا طبقت معها الخطوات العشر التي سبق ذكرها، مع كل التعقيدات التي قد تلازمها، ولأن التحليلات الأساسية، تحدد هذه الأوجه والخطوات المتعلقة بها.

ومن المقبول جداً خلال المفاوضات التقدم إلى الأمام، والتراجع، ما بين هذه المراحل، أو محاولة تطبيق خطوة قبل أخرى.. مثلاً: في وقت يجري التحضير فيه لأول لقاء وجهاً



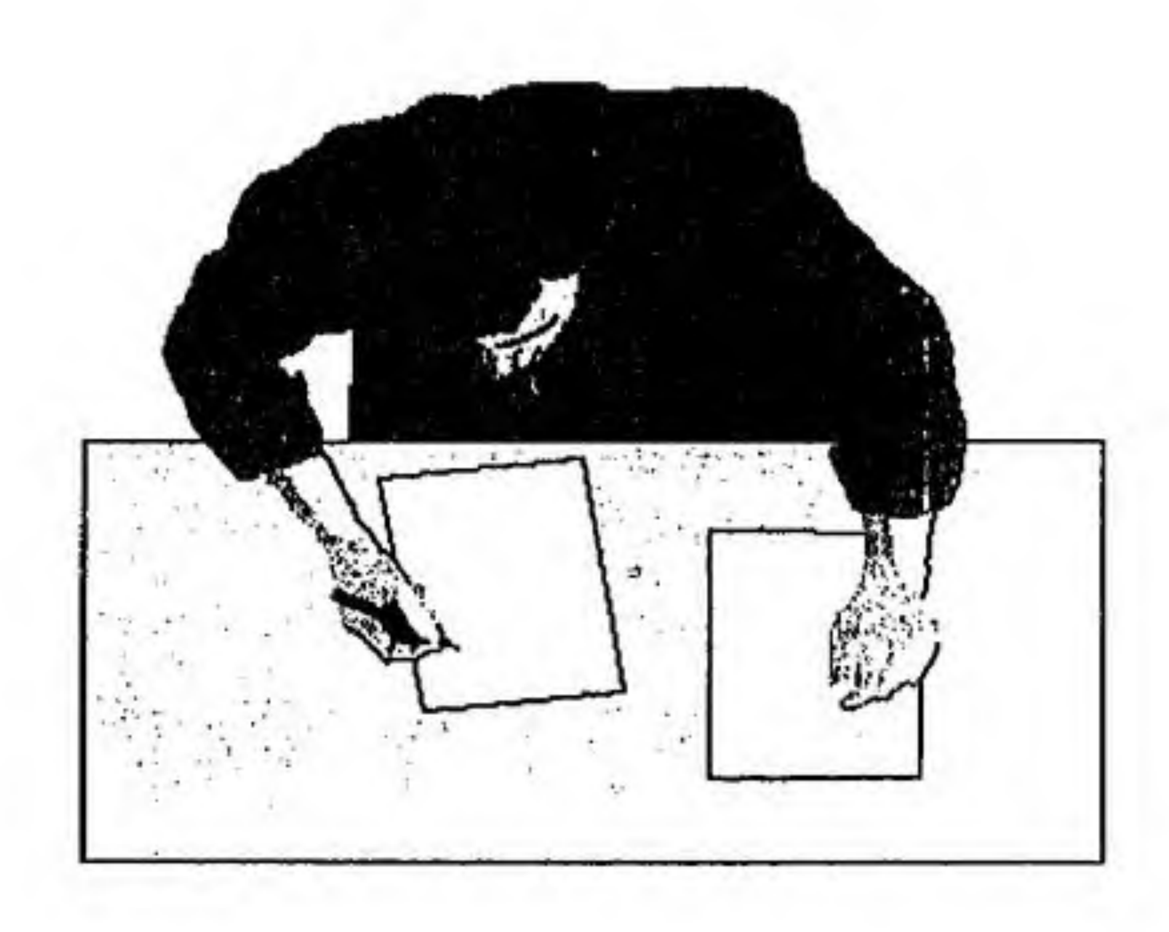
لوجه، قد تكون تحضيرات إضافية، ضرورية، فيما بعد، بسبب ما قد يكتشفه المفاوض بعد مقابلته الجانب الآخر، وبينما بالإمكان أن يكون النقاش مقدمة لاقتراح، يمكن للاقتراح أن يقود إلى المزيد من النقاش، قبل التمكن من الوصول إلى اقتراح مكتمل! وهكذا دواليك! مثلاً: طرح سؤال حول اقتراح أو صفقة قد يعيد المفاوضات إلى مرحلة النقاش.

هكذا نرى أن المفاوضات لا تتم عادة في اتجاه نظامي صارم من المرحلة الأولى حتى الرابعة، مع كل ما يتعلق بها من خطوات. فمن الممكن جداً البدء بالخطوة الثانية، النقاش، لتعرف ما هو مطلوب، ثم تعود إلى التحضير، لإعطاء الرد مع الخطوات اللازمة. بعض المفاوضات قد تبدأ بالاقتراحات وعند أحد الخطوات تعود إلى النقاش حين طرح سؤال لتوضيح صفقة، قد تعود المفاوضات إلى النقاش.. أو قد تعود المفاوضات كلها إلى البداية، التحضير، وأكثر من مرة. ولكل وجهة من أوجه المفاوضات عدة تقنيات، أو خطوات قد تنجح وقد تفشل.

نستطيع القول إذن إن كل أنواع المفاوضات تشمل مزيجاً مختلفاً من المراحل الأربعة مع كل خطواتها العشرة.. ومعرفة أية مرحلة أتت فيها، تساعدك في تبني الخطوة

المناسبة حسب الظروف التي أنت فيها. ولكل مرحلة تقنية محددة ولو اختلطت الخطوات، قد تنجح وقد لا تنجح.

ما أن تتمكن من فهم قانون المراحل الأربعة للمفاوضات، يصبح بإمكانك «إدارة مفاوضاتك بنفسك» بدلاً من أن تعتمد على ردة فعل بدائية على تقدم المفاوض المواجه لك، ستتمكن من اختيار كيف ستكون ردة الفعل. ستعرف بكل تأكيد أية مرحلة أنت فيها، أي فعل أو ردة فعل من جهتك قد تساعدك على دفع وجهة المفاوضات إلى الأمام، وما قد يعوق هذا التقدم.. ولن تعود تعتمد على التخمين في تحديد خطوتك التالية، لأنك ستكون قادراً على معرفة ماذا تفعل.



فهمك لمراحل المفاوضات وخطواتها، ودور كل مرحلة مع خطواتها، يدعم جهودك لإيجاد الحل. . بينما يكون خصمك عالقاً في جدال تكون أنت قد اكتشفت ما يريده الآخر، على أساس النقاش الفعّال. وبينما اقتراحاته قد تكون سيئة التخطيط غير مشروطة، أو مطالب من جهة واحدة، ستكون اقتراحاتك مشروطة ومحددة. . والفارق هنا، سيساعد على تحديد معنى العمل الحقيقي: ما من أحد يحصل على ما يريد إلا بعد أن يقدم شيئاً مما يريده الخصم.





كيف تتحضر

التحضير، أو عدمه، سيظهر على الفور ما أن تبدأ المفاوضات، والمفاوض السيء التحضير هو في الواقع عرضة لرد الفعل أمام مجريات الأمور فقط، بدلاً من أن يقود هذه المجريات. . ومع بروز هذا النقص، سيحس المفاوض الآخر، وبشكل طبيعي، بقوة مركزه. لذلك سيصبح أكثر ثقة بالنفس، وبالالتزام الكامل بمطالبه، خاصة إذا لم تعرف تماماً كيف تتحضر.

لكن، على المفاوض أن يتجنب استخدام وقت

التحضير لمذاكرة دفاع تأكيدي لأي موقف محدد، مهما كان مؤمناً به.. أو أن يتبنى تقدماً عدوانياً إلى موقف المفاوض الآخر. لذلك نرى أن التحضير البناء، أمر ضروري.

إذن، تعرف أن المفاوضات ستتم لتحصل أنت على ما تريد.. وفي مرحلة التحضيرات ستقرر أو تثبت ما تريد. لذلك سيكون السؤال الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو ماذا أريد أن يحصل نتيجة هذه المفاوضات؟ والرد يجب أن يكون لائحة بالمطالب.

بمجرد تحديد ما تريد، لا يعني أن يكون ضمانة بأنك تحصل عليه.. في مسار أية مفاوضات، ستضطر إلى التعديل من مطالبك، إلى درجة أعلى أو درجة أدنى، لتحسب حساب المطالب المواجهة لك للمفاوض الآخر.

ومن المفيد ملاحظة أن افتتاح المفاوضات يشمل إعادة البحث في أمور قد يكون قد تم الاتفاق عليها سابقاً.. وخلال سير المفاوضات، ولأجل المصلحة العامة، من الممكن التخلي عن بعض الأشياء المكتسبة والتي كانت مؤكدة سابقاً.

1 ـ خلق الجو المناسب:

نأتي الآن إلى الخطوة الأولى من خطوات التحضير للمفاوضات.. وهي تشمل:



أ ـ اختيار الجو المناسب.

ب ـ اختيار الوقت المناسب.

جـ ـ اختيار أفضل مكان مناسب.

ويجب أن نتذكر هنا أننا قد نضطر إلى عقد المفاوضات في وقت قصير، وبهذا لا يكون أمامنا ما يكفي من وقت للتحضير، ومع ذلك من المهم جداً العمل بموجب القوانين!

أ ـ اختيار الجو المناسب:

المفاوض الخبير يعرف أن هناك أربعة نتائج من أية مفاوضات: إما أن يكسب فيخسر الخصم، وإما أن يخسر

فيكسب الخصم، أو أن يخسر الطرفان أو يكسب الطرفان معاً.

معظم الناس يفضلون عادة أن لا يخسروا إلا إذا كان لديهم دوافع خفية.. وخط الخسارة يقسم المفاوضين إلى نوعين:

● من يكون في طبعه المنافسة ويريد دائماً أن يكسب في كل شيء!

● من يكون في طبعه التعاون ويريد تحقيق أفضل الصفقات لكل الأطراف.

فإذا كان هدفك استمرار تطوير عملك، إرادتك الطيبة، أو علاقاتك، فالأسلوب الثاني هو الذي سيأتيك بأفضل النتائج، والعلاقات الدائمة!

إذن: الجو المناسب هنا سيتأثر بما يلي:

● كيف هو شعورك نحو الوضع.

● كيف هو شعورك نحو الخصم.

● ما هي نسبة القوة بين الطرفين.

● ما هي مدى قدرتك على التجاوب أمام الضغط.

● مدى قدرتك على المحافظة على رباطة جأشك.. خاصة في أوضاع عاطفية، أو نفسية.



● إلى أي مدى تصل الثقة بين المتفاوضين.

● درجة انفعالك الذهني.

● مدى إلهاماتك. هل أنت الشخص الذي يتمنى تحقيق ما هو أفضل من المستوى العادي؟

● مدى استعدادك للاستماع، إضافة إلى الكلام!

● ما هي قوة سحرك.

في الواقع، إن استخدامنا لتعبير «الخصم» لا يعني «المبارزة بالسيوف» إنه بكل بساطة كلمة تصف الشخص الآخر الذي تتفاوض معه. وتذكر أنك إذا أردت تحقيق اتفاق رابح، فخصمك يريد الوصول إلى اتفاق مرضي كذلك. . وبإمكانك التأثير على النتيجة باستخدام أحد العناصر العشر التي مرت بنا الآن.

ب ـ اختيار الوقت المناسب:

أفضل وقت مناسب للمفاوضة هو بكل تأكيد حين تكون أنت في أقل حاجة لصفقة أو اتفاق، بينما الخصم يحتاج إليها.

على أي حال، المفاوض المتعاون يخفف قدر استطاعته مما ينتج عن مثل هذه العلاقات. وإلا فسيشعر الخصم بالهزيمة، ويصمم على هزيمتك في المرة المقبلة.. وحالة المواجهة هذه قد تستمر سنوات!

إذن، المفاوض الخبير الماهر:

● يختار التوقيت بعناية. ويتجنب المواجهة في وقت يحتاج إلى اللباقة فيه.

● يجتذب بصبر المفاوض إلى طاولة المفاوضات، وقد يأخذ هذا وقتاً.



- يتجنب جلسات المفاوضة العشوائية.
- يحضّر للقضية بحذر.
- يزن بدقة ما يظن وجوده في برنامج الخصم.
- يعرف حدوده، وحدود الخصم.

2 ـ اختيار أفضل مكان مناسب:

أفضل مكان للمفاوضة هو أي مكان قد تجد أنك أكثر راحة فيه، والأهم، أن تشعر بالثقة!

عامل الارتياح هذا يشمل أكثر من أن تحس أنك في بيتك، حين تكون منطقتك تعرضك لمخاطر أو لأفضليات.

مثلاً، قد تفضل أن لا:

ـ أن لا تلهيك مشاكل صغيرة وأنت تحاول التركيز على المفاوضات.

ـ أن لا يقاطعك رنين الهاتف

ـ أن لا تسمح للخصم أن يرى حاله مكان عملك.

هذه العوامل قد ترفع من مدى ثقة الخصم بنفسه وتخفض من موقفك. ومن ناحية أخرى رؤية هذه العوامل في أرض الخصم قد تساعدك كثيراً.

لكن المنطقة المحايدة هي المكان المفضل عند المتفاوضين لتجنب أي تأثير على اللقاء.

على أي حال يجب الحذر من:

ـ المنطقة المحايدة التي قد تكون منطقة يؤثر عليها الخصم.

ـ أن تصل إلى موقف تكون فيه بعيداً عن الارتياح.

أوضاع اجتماعية، قد توصل بعض المفاوضين إلى وضع غير ملائم، مثل الدعوة إلى اجتماعات في أماكن لم يعتد المفاوض على ارتيادها لأجل عقد مفاوضات. وربما يكون العمل في ظروف متشنجة مع أثاث متراكم، مزعج لبعض الناس.



3 ـ التدقيق في الأهداف:

في عملية ملاحقتك لأهدافك خلال المفاوضات، يجب الأخذ بالاعتبار أهداف الخصم، وطريقة تقدمه للحصول عليها. تقدير ما يريده الجانب الآخر، وفهم أولوياته قد يكون صعباً. خاصة إذا كان من صالحه كتم مثل هذه الأولويات، وإقناعك أن مطالبهم كلها متساوية في الأهمية. لكنك لن تحبط أمام مثل هذه الخدعة، إذا كنت أنت بنفسك تميل إليها. فمطالب الفريق الآخر لها أهمية، لكن أهميتها بالنسبة لك هو مدى تأثيرها على حصولك على أهدافك.

المفاوض البارع عادة يحضر لائحة بأهدافه. ويستخدمها للمقارنة بين النتيجة الفعلية والنتيجة المتوقعة. وأي ابتعاد عن الخطة الأساسية، يكون قراراً مقصوداً وهدفاً للمبادلة والتنازل من الطرف الآخر.

في الواقع، نادراً ما يفاوض المفاوض البارع دون خطة، ويضع خططه على أي شيء، ما عدا علبة الطائر أو ظهر مغلف!

ما أن تختار الخطة، ستحتاج إلى موجز يلخصها، ويلخص بالتالي حاجاتك وما يمكن أن تعرض:

- الأهداف.
- أفضل تقييم لك لأهداف الخصم.



تقرير أهدافك سيكون الأسهل نسبياً. لنأخذ الأسعار كمثال هدف البائع هو الوصول إلى أفضل مبلغ من المال، والذي قد لا ينقص عن سعر السوق، بينما الشاري هدفه الوصول إلى سعر لا يصل إلى ذلك المستوى.

تقييم أهداف الخصم قد يلزمه بعض الأبحاث.. العملية هذه تتطلب وضع نفسك في مركز الخصم. مثلاً: بائع اختار أن يعلن عن تمسك أملاك بثمانين ألف دولار.. ومن غير الطبيعي أن لا يشمل هذا المبلغ «خير مناورة» يسمح بالتفاوض، ولتدخل السمسار ونصيحته، وأن المشتري، أي مشتري، يمكن أن يعرض سعراً أقل.

كيف تصل إذن إلى نتيجة لأبحاثك عن خصمك؟ في أبسط الأحوال، عليك بالسؤال!

ـ الأصدقاء والأقارب.

ـ محامون، خبراء، إلخ.

ـ أشخاص تعاملوا معه مؤخراً.

ـ من يعرفون الخصم، العائلة، الأصدقاء!

لكن، بكل تأكيد لن يقول لك الخصم عن حقيقته.. وقد يكون هذا صحيح.. لكن المبالغة والمعلومات المغلوطة يمكن معرفتها بسرعة، وإذا ثبت أنها مغايرة للحقيقة، فهذا يعني فقدان الثقة بين الطرفين.

كلما اتسعت المسألة المتفاوض عليها، كلما كان من المهم استشارة عدد كبير من الناس. في المفاوضات التجارية، قد تكون هذه اللائحة من الاستشارات مفيدة:

- المستخدمون السابقون للإنتاج، أو الخدمات.
- مشترون أو بائعون خبيرون.
- متعاملون حاليون.
- وكالات أبحاث أو مقارنة، إعلانات.
- أشخاص آخرون ضمن نفس العمل.
- موظفون عند الخصم نفسه.

إذن قائمة مفاوضتك يجب أن تشمل:

- قائمة بالمسائل التي ستناقش.
- أهدافك ضمن شروط محددة.
- أسئلة لكشف معلومات حول المفاوضات أو مركز الخصم.

وهذا ليس مجرد تحضير أوراق لمجرد أن يكون معك أوراق.. فالتقدم المبرمج سيفيد مرات ومرات! لتعرف ما هي المفاوضات، وعن أي شيء تدور!

كل المفاوضات تجري في محيط يؤثر على تصرفات المفاوضين وإلهاماتهم، أنواع المسائل المبحوثة، والمستوى المحتمل للنتائج. والمسألة هي أي شيء يتنافس به



المفاوضون. . وقد تشمل المسألة، مثلاً، أسعار منتوج ما، الكمية المتوفرة، مكانها أو ما إلى ذلك. من خلال المفاوضات ستصبح المسائل قرارات وتتحول القرارات إلى اتفاقات.

إذن، ما تريده هو أفضل من أية مسألة قيد النقاش، فما تريده هو القرارات التي تريد أن تصل إليها. . لكن ما تريده قد يحتاج إلى تعديل نتيجة لإشباع إرادة المفاوض الآخر.

مثلاً: قد أريد وضع سعر أقل لمؤسسة تريد بيعها، لأنني غير واثق مما ستحققه من أرباح مستقبلية. بينما أنت تريد أسعاراً أعلى لأنك ترغب في تقاعد مريح مالياً. . ومن خلال المفاوضات قد نتمكن معاً أن نجد طريقة لتحقيق مطالبنا معاً. بأن نتوصل إلى اتفاق ذو مرحلتين، ننفذ ما أريد أنا في أول مرحلة، ثم ما تريد أنت عند برهنة المكاسب.

ولكل مسألة، يجب أن تضع كما قلنا لائحة بمطالبك. . قد تكون غامضاً فيها وقد تكون محدداً. . ولا داعي لإقلاق بالك بما يريده الخصم.

الآن عليك تقييم مدى أهمية هذه المطالب لك. بالمختصر ضع أولويات لمطالبك. بعضها بكل تأكيد أهم من الآخر، والبعض قد لا تكون واثقاً من الحصول عليها بعد. .

ويمكن تقسيم المطالب حسب أهميتها هكذا:

● الأكثر أهمية: تلك التي يجب أن تحصل عليها مهما كان نوع الاتفاق. وهذه تمثل «الحد الأدنى» أو «خط الحدود» للأهداف التي من دونها لست مستعداً لتوقيع أي اتفاق.

● المتوسطة الأهمية: تلك الأهداف التي تفضل أن تحصل عليها، لكنها غير حاسمة.

● المنخفضة الأهمية: تلك الأهداف التي تحب أن تحصل عليها إذا استطعت، لكن لن تدعها تعرض الاتفاق النهائي للخطر.

يبقى السؤال: أين تدخل النقاش وأين تخرج؟

أين ستدخل يعتمد على الظروف وعلى ما تؤمن أنك قادر على الدفاع عنه أمام المفاوض الآخر. الأهداف غير الواقعية والمتهورة في طموحها يجب تركها بدء المفاوضات، فعرضها قد يدفع الخصم إلى طرح أهداف غير واقعية مماثلة.. أما أين تخرج فهذا متوقف على الظروف أيضاً وعلى ما هي خياراتك إذا لم تستطع الوصول إلى اتفاق.

إذا كنت واثقاً أن لديك الكثير من الخيارات البديلة، قد تكون نقطة دخولك المفاوضات طموحة نسبياً، ونقطة خروجك تقارب نقطة الدخول، حيث بدأت.. إذا لم تكن

واثقاً من قوتك، أو أنك مقتنع بأن لديك خيارات بديلة قليلة (بضع زبائن أو بضع فرص) فمن المحتمل أن تدخل المفاوضات بهدوء نسبي وأن تكون مستعداً للخروج بهدوء مماثل إذا اضطررت.. مع ذلك، ضمن العيوب المشتركة لدى المفاوضين غير الواثقين من أنفسهم أن يلتزموا جانب الحذر، والتهوين إلى مستويات أدنى بلا من أعلى، لأنهم أولاً وأخيراً يتفاوضون مع أنفسهم!



يمكنك وضع تفصيل للتحضير على قطعة ورق واحدة. فالتفصيل الذي ترغب في أن تدخل به سيعتمد على مدى أهمية المفاوضات. مهما كان وقتك قصيراً، فبعض التفكير بالمسائل المطلوب إقرارها، سوف يحسن آلياً وضعك التفاوضي.

- ماذا تريد من المفاوضة.
- الأهمية النسبية التي تضعها على مطالبك.
- كيف ستقوم هذه المطالب، على شكل سلم أهية من مركز الدخول في المفاوضة حتى الخروج منها.

التعامل الفعّال مع التفاعل وجهاً لوجه، مرحلة النقاش، ستكون أكثر صلابة باكتسابك الأفضلية من مرحلة التحضير المتحسن.



مثال على كيفية التحضير:

صناعي يستخدم أداة آلية متخصصة لصنع مادة لنوعية عالية. برزت شكله مع آلة العاملة مردها بعض الخطأ الفني في الصيانة وتأخر التقنيون عند الممول من الوصول إلى إصلاح العطل.

رتب الصناعي لقاء مع الممول لحل هذه المشكلة.. ومن المتوقع أن يقود اللقاء إلى تفاوض بعيداً عن هذا الموقف، قام الممول (ممول قطع الغيار والصيانة) بالتقدم إلى الصناعي بطلب زيادة الأسعار على أساس أن عقد الصيانة غير مربح.



ماذا يمكن لمفاوض الصناعي أن يحضّر لمثل هذا الاجتماع؟

بعيداً عن جمع معلومات أخيرة عن عدم توفير قطع الغيار والأسباب التي أدت إلى كل حادثة، على المفاوض أن يضع أولاً السؤال: ماذا نريد نحن؟

أ ـ المفاوضة:
1 ـ توفر قطع الغيار.
2 ـ التأخير في الخدمة.
3 ـ أخطاء العاملين.

ب ـ المطالب:
القصوى.
الوسطى.
الأقل أهمية.

جـ ـ الأهمية النسبية:
العليا.
الوسطى.
الأقل أهمية.



د ـ مجال التحرك :

الدخول الخروج

السعر : 100 ٪ 70 ٪ .

الوقت : 3 ساعات تأخير 24 ساعة تأخير .

التقديمات : تدريب مجاني تدريب مشروط بشروط .

ويجب كذلك وضع لائحة لتفحص التحضيرات يذكر فيها المفاوض ما يلي :

● ماذا تريد أن يحصل نتيجة المفاوضات؟

● ما هي نقاط المفاوضات؟

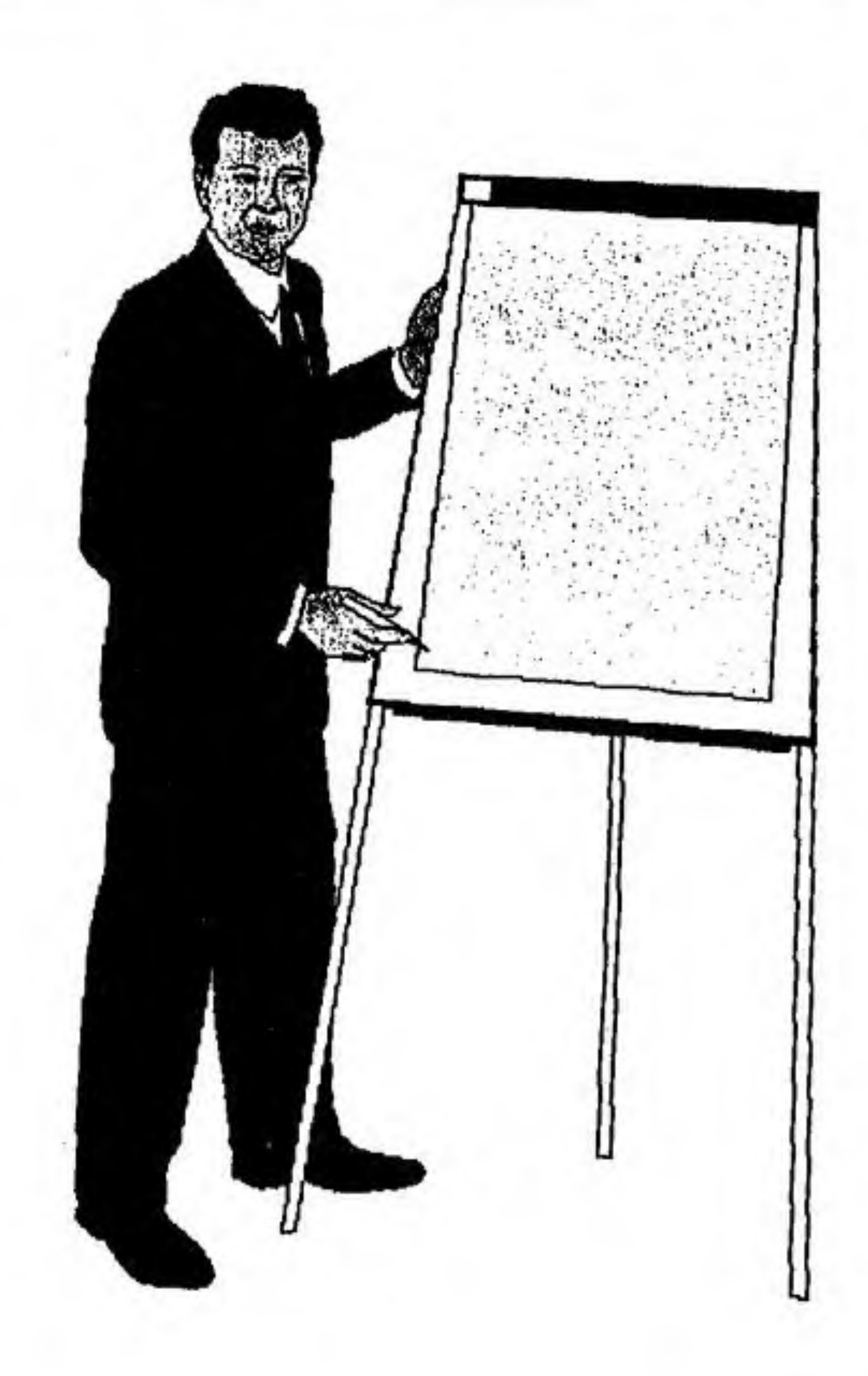
- ماذا تريد من كل مسألة؟
- تصنيف كل مسألة بأهميتها بالنسبة لك.
- وضع النقطة، الحاسمة جداً لوقف الاتفاق.
- وضع نقطة الحل الوسط، غير الحاسمة.
- ما تحب إنجازه لكن دون التضحية بالاتفاق إذا لم تحصل عليه.
- ما هي حدود الدخول والخروج؟
- شروط الدخول يجب أن تكون معقولة.
- شروط الخروج يجب أن تكون نهائية.

ـ كل المواقف المحضرة يجب أن تكون عرضة للمراجعة إذا دعت الحاجة للتغيير.

وهنا بعض الأخطاء الشائعة يجب تجنبها:

- أن لا تجد لنفسك الوقت الكافي لتقرير ما تريد.
- الخلط بين «فلنسمع ما سيقولون» وبين التحضير.
- أن لا تكون واقعياً في تقدير نسبة دخولك وخروجك.
- أن لا تضع أولويات مطالبك.
- أن لا تضع هدفاً لكل مطلب.

أما لائحة تفحص التحضيرات فيجب أن تحتوي على النقاط التالية:



1 ـ الافتتــــاح:

ـ كيف افتتح الاجتماع؟

ـ كم يهتم الجانب الآخر بهذا الاجتماع؟

ـ ما هي الحاجات التي تبرر 1 ـ لهم 2 ـ لنا؟

ـ ما هي أوجه القواسم المشتركة الموجودة بيننا؟

2 ـ السلطـــة:

ـ مع من التقي؟
ـ ما هو تاريخ علاقتنا به، أو السجل؟
ـ أي مدى من السلطة يمكنك الخصم؟

3 ـ القوة والنفوذ:

ـ ما هي مدى قوتهم علينا وعلى المنافسين لنا؟
ـ ما هي مدى قوتنا في هذا الموقف بالذات؟
ـ كيف يمكن أن نستخدم قوتنا لفوائد مشتركة؟

4 ـ الالتـــزام:

ـ إلى أي مدى يهتم الخصم باللقاء؟



ـ إلى أي مدى يحتاجون إلى اتفاق؟

ـ هل نريد الاتفاق اليوم؟

ـ أيمكن لاتفاقية ناتجة عن مفاوضة أن تستمر؟

5 ـ المنافسة/والحصرية:

إلى أي مدى قد تؤثر قوى السوق على المفاوضة؟

ـ أية مستويات يمكن استخدامها؟

6 ـ التجديد والدوافع:

● ما هي المميزات التي من الممكن أن نحصل عليها لنؤكد نجاح الصفقة؟

ـ ما مدى حداثة الاقتراحات الجاري نقاشها؟

ـ من سيسهم في تقديم المساعدة؟

الآن، لماذا لا تجرب وضع خطتك بنفسك لنقل، لأجل تغيير سيارتك، أو الانتقال إلى منزل جديد، أو ربما أين تفضل قضاء عطلة الصيف؟

التخطيط:

1 ـ الأهداف أهداف الخصم.

2 ـ التنازلات التي ستقدمها التنازلات التي ستطلبها.

3 ـ الأسئلة التي ستطرحها.



وباكتمال تدريبك على وضع الخطط للتفاوض، والتدقيق في الأهداف، ننتقل إلى الخطوة التالية:

7 ـ تقرير من أنت ومن هو الخصم:

المفاوضات إذن ليست في الاشتباك بخصام مع المفاوض الآخر، ولا بالتأكيد إيجاد جو مقبح، أو أن الجو المثلج قد يوفر تكتيكاً محدداً في ظروف محددة! بل إن الواقع هو أن نجاح المفاوضات تعتمد على القدرة على إقناع الآخرين، وفي نفس السياق، لممثل المبيعات البداية الأولى! في الواقع أن إقناع الآخرين هي موهبة تستخدم كل يوم،

مع العائلة، الأصدقاء، الموظفين، الزملاء، ومع الرؤساء وهذا أكثر أهمية!

● من أنا؟

النجاح في المفاوضات يتأثر إلى حد كبير مع القدرة على تنفيذ المهارات التالية والمساهمة.. فصنف نفسك في هذه اللائحة:

1 ـ يجب أن نقدم أنفسنا كمحبين للناس.

نعم، لا، إلى حد ما.

2 ـ يجب أن نكون إيجابيين (ومن يرغب في التفاوض مع من هو سلبي؟)

نعم، لا، إلى حد ما.

3 ـ يجب أن نكون ملحين.

هنا: لا قد نقول إلى حد ما، وحد ما قد تفسر بنعم.



4 ـ يجب أن نكون منفتحي التفكير، فهناك دائماً أكثر من طريقة لتحقيق هدف.

نعم، لا، إلى حد ما.

5 ـ يجب تطوير إحساس جيد بالتوقيت والبراعة.

نعم، لا، إلى حد ما.

6 ـ يجب تطوير الهامات مرتفعة للإحساس بالاتفاقات الجيدة.

نعم، لا، إلى حد ما.

7 ـ يجب أن نقدم قضيتنا بحزم، دون مواربة.

نعم، لا، إلى حد ما.

8 ـ يجب اختيار أكثر الكلمات حزماً.

نعم، لا، إلى حد ما.

9 ـ يجب التفكير بوضوح، تحت الضغط.

نعم، لا، إلى حد ما.

10 ـ يجب التأثير على الجو العاطفي للقاء.

نعم، لا، إلى حد ما.

11 ـ يجب الحفاظ على رباطة الجأش.

نعم، لا، إلى حد ما.

12 ـ يجب اتخاذ القرارات بحزم.

نعم، لا، إلى حد ما.

حدد موقعك من التصنيف بوضع دائرة على أحد الأجوبة الثلاثة، والتي تحس أنها تمثل مهارتك. . التوازن بين الخصم واللايعني عدم جهوزيتك لتكون مفاوضاً ناجحاً.

وهذا بالتالي يحدد القدرة الشخصية على التواصل في المفاوضات.

فأحد أهم أوجه التأثير الشخصي، حين يطبق في المفاوضات، هو استخدام وسيلة التواصل المناسبة. . وهناك وسيلتان محددتان تستخدمان في الاتصالات كل يوم:

- طريقة التبسيط.
- طريقة التأثير.



الوسيلة الأولى، كما يشير الإسم، هي محاولة إقناع الشخص بفعل شيء، بإعطاءه الكثير من المعلومات، وفي الواقع، يكون السعي لإقناعه بدفعه إلى موقف ما.

أما الوسيلة النهائية، طريقة التأثير، فهي تتركز على محاولة تشجيع الخصم على فعل شيء، «بشده» إلى موقف ما.. وواضح أن هذه الطريقة تضرب من المناورة، وهي أكثر خبثاً من الطريقة الأولى.

ـ طريقة التبسيط:

الميزات الواضحة لهذه الطريقة أن من ينفذها هو:

ـ دائماً له قول ما.

ـ ينتج الكثير من الأفكار والاقتراحات.

ـ يتمتع بالنقاش والجدال.

ـ يكشف عن أفكار خطية بالرغم من أي ظرف.

ـ غالباً ما يحصل على ما يريد في أية مفاوضة.

وهذه الطريقة هي الأكثر نجاحاً، على المدى القصير، حين يعمل المفاوض من موقف وقي، وفي جو تنافسي.. وإذا كانت العلاقة تعتمد على الإرادة الطيبة لمتابعة النجاح، قد يقود هذا إلى أسلوب أكثر عدائية من الخصم. أو إلى عزلة المفاوض إذا واجهته عدائية الأخصام.

ـ طريقة التأثير:

كما يوحي إسمها فهي النقيض لطريقة التواصل. ويمثل لأن تكون أقل وضوحاً من الطريقة الأولى.

نجاحها، لنسبي، أساسه مبدأ أنك كلما تمكنت من اختبار طريقة نقاش الخصم، كلما تمكنت من تحديد مواقع الضعف في نقاشهم.. لكن الواقع أن مواقع ضعفهم قد تبرز وسيمكنك هذا من دفعهم إلى الترحيب بموقفك!

وهذا الأسلوب يشمل:

- وضع الآخرين في حالة استرخاء.
- تشجيعهم على طرح الكثير من الأفكار.
- تشجيعهم على توسيع وتطوير هذه الأفكار.
- تشجيع جو دافيء ودي.
- إعطاء التقدير والاستحسان.
- الحذر من تكدير الآخرين.

كل هذا يزيد من مدى نجاحك إذا:

ـ طرحت الكثير من الأسئلة (ماذا، متى، من ولماذا).

- الاستعداد بالاعتراف بالخطأ.
- الاسترضاء في حالة تسخين الأمور.
- الاعتراف بضعفك.



أخيراً يجب على هذه الطريقة أن تهتك من الحصول على المعلومات المهمة من الآخرين، والتي قد تحتاجها في أي وقع تفاوضي.. وكل هذا سوف يظهر لك ميزات «التعاون» بدلاً من «المنافسة» مع الآخرين.

● من هو الخصم؟

قلنا سابقاً أن معرفة شيء عن الخصم قبل اللقاء هو أفضلية لأي مفاوض. هكذا فإن لقاء الشخص من قبل يمكننا من التكهن بمستويات النقاش التي قد تكون ناجحة في الدورة

التالية من النقاش.

كل المفاوضات تجري تحت جو «الحاجة» وإذا لم يكن هناك «حاجة» فلا داعي للقاء والمفاوضة. ومن المفيد أن تدرس حاجات الخصم في عمق أكثر. فقد يكون أمامك «برنامج خفي» يساعدك على اختيار استراتيجية المفاوضات.

مثلاً، خصمك لديه ضعف خاص للطعام الجيد.. لذلك يمكن أن يكون أكثر طواعية بعد دعوة طعام رائع، على حسابك طبعاً.. آخر قد يكون «مدمن» رموز سلطوية، ويتعرف بسرعة على أن الصفقة معك إذا نجحت نعني أن يكسب مركزاً أكبر في الشركة، أو سيارة فخمة على حساب الشركة.



وبنفس القدر من المطواعية، المفاوض الصناعي الذي لا يملك الكثير من الاحتياط يجعله يسمح للخصم بأن ينتصر.

إذن، أين يجب أن يكون اللقاء؟

في البداية قد يبدوا الرد مسألة معروفة.. ممثلوا المبيعات من المتوقع أن يزوروا المشترين. وإداريو مجلس إدارة شركة صناعية يلتقون في قاعة الاجتماعات.

في الواقع، مكان الاجتماع، قد يكون له كل الفرق بالنسبة لعامل الارتياح النفسي. بعض الناس يتمازجون مع أي محيط، ويتصرفون بثقة في أي نوع من اجتماعات العمل. آخرون ترهبهم مجرد فكرة التفاوض على أرض الخصم!

الخيار البديهي هو «المنطقة المحايدة».. لكن، ومرة أخرى قد يكون هناك ميزات خفية لهذا الخيار. مثلاً: قد تبدو ردهة فندق حيادية ما يكفي إلى أن تكتشف أن خصمك زائر دائم لذلك الفندق ومعروف شخصياً من المدير، أو مدير المطعم، أو رئيس السقاة، وحتى السقاة أنفسهم. وسيؤثر هذا عليك كثيراً، وربما يكون مقصوداً.

لكن، هل يؤثر أي من هذا كله على الاجتماع نفسه؟ هذا ممكن جداً إذا كنت تعتمد على الخصم في الحصول على معلومة هامة يمكن أن تؤسس عليها نقاش المفاوضة.. أيمكن أن لا تثق بشخص مرموق في مثل هذا الجو الرفيع؟

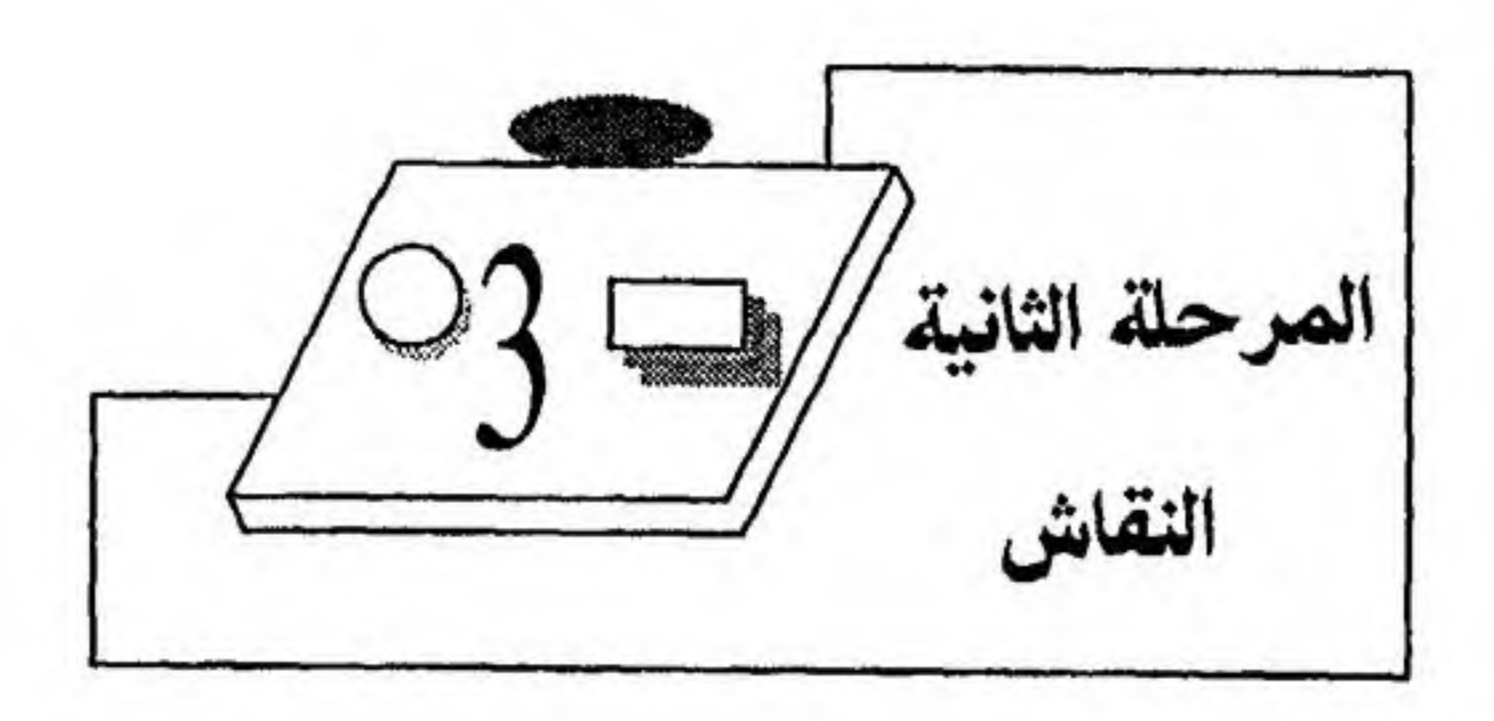


إذن سيكـون التخطيـط لأسلـوب عملـك ولمســرح المفاوضات كالتالي:

- ماذا تعرف عن الخصم؟
- من سيشارك في المفاوضات.
- ما هو أسلوبهم؟
- ما هو أسلوبك؟
- الأمكنة المحتملة لمسرح المفاوضات.

ـ على أرضك ـ على أرضهم ـ في دكان محايد.

- من منهم ستحتاج أنت إلى مذكرة عنه.



● كيف تناقش

النقاش هو الأسلوب المشترك الأكثر تفاعلاً بين المفاوضين. وهو يستغرق ما قيمته 80٪ من وقت المفاوضات.

هذا ما يجعل النقاش الأساس في عملية التحسين الذاتي، لأن تصرفك خلال النقاش مع المفاوضين الآخرين، يمكنك من تخفيف السرعة، أو الإعاقة، أو التوقف التام، أو تقديم تسوية.. هذا لأنك قادر على السيطرة على شيئين خلال النقاش: كيف تقدم نفسك وكيف تتصرف نحو المفاوض الآخر، مهما كان نوع تصرفه.

تقدمك إلى النقاش سيؤثر على المسار وعلى النتيجة في المفاوضات، ولن يكون هذا في مرحلة خاصة من المراحل فحسب بل أن مرحلة النقاش كلها ستستمر عبر المفاوضات ككل.

إذن، السيطرة على النقاش، دفعه للعمل إلى صالح أهداف مفاوضاتك، سوف يحسن عملك كمفاوض بشكل بارز.

التحضيرات، كما مرّ ذكره، ستوضح لك موقفك من المسألة.. وعليك الآن أن تقيس وجهات نظر المفاوض الآخر. التحضيرات كذلك لا بد وأن تكون شملت تقديرات تقريبية من جهتك، ستتاح لك الفرصة الآن لتختبر صحتها.



المفاوض الأخرى، ولا يحتاج إلى الكثير من التشجيع لكشف آراءه. وسيطرح موقفه في الدخول، والمواقف الأخرى الناجحة «حالياً» وكذلك مركز الخروج، بالنسبة لك. وكلما استطعت أن تحصل على المزيد من معلومات حول موقفهم، بطرح السؤالات أو طلب الإيضاحات، كلما ازدادت كمية معلوماتك المكتسبة حول التزامهم بموقفهم، والاتجاه المستعدون أن يتجهوا إليه.

النقاش يوفر فرصة حاسمة للحصول على معلومات إضافية حول هدفهم من المفاوضة ومركزهم خلالها. وبهذه الطريقة ستتمكن من تخمين مدى التزامهم والتعرف على ماهية اهتماماتهم ونواياهم.. وبنفس الأهمية، ستكتشف ما هي كوابحهم.. فاهتمام ما قد يدفع شخصاً بقول «نعم».. بينما كوابحه ستدفق لقول «لا».. لكن ما من أحد من هذين العاملين سينكشف لك فوراً، وستعتمد أساساً على مجرد التخمين. هكذا سيعطيك النقاش الفرصة لاختبار صحة هذه التخمينات.. والعلم المسبق بخطط الجانب الآخر، حاجاته، أو أهدافه، ستعطيك كذلك الفرصة لاختبار مدى صراحتهم وصدقهم الأساسي.



استخدام وقت النقاش بشكل مؤثر، سيسمح لك باكتشاف موانعك إضافة إلى موانع الخصم.. وهذا الحوار المفتوح بين الطرفين سيكون له على الأرجح عاقبتان.. أما التسليم بالمنافع المشتركة في الوصول إلى تسوية، أو أن يظهر النقاش أن التسوية ليست ممكنة ولا مرغوبة.

إذا ركزت على مهمة النقاش، لتجد ما يريده الخصم، وتتركه يعرف ماذا تريد، ستتجنب الالتهاء والجدال المخربان.

وقد يكون الجدال المخرب، نوعاً من الإغراء في هذه المرحلة لأنه يساعد على منع التفحص المقرّب للمواقف

البدائية. . وهذا بدوره صورة مشتركة جداً للعديد من المفاوضين، ومن المحتمل جداً أن يثور حيث الفريقين ملتزمين جداً، متوترين أو غاضبين. . مثال بدائي هو عملية المقاطعة في غير مكانها. . والخطوة البسيطة والأساسية التي يمكنك فيها تحسين إداءك في المفاوضات، هو التخلص من عادة مقاطعة الناس خلال كلامهم.

أشكال أخرى من الجدال المخرب، يجب تجنبها تشمل التالي:

- تسجيل دائم للنقاط في المسألة.
- مهاجمة شخص، أو لومه، لأجل مشكلة.
- السخرية وأنواع أخرى من عدم الاحترام.
- الإهانات الشخصية.
- عزو دوافع خارجية للآخرين.
- عدم الاستماع إلى ما يقال.
- الرد على كل استفزاز.

بضعة أشخاص، مثلاً، يستطيعون مقاومة تسجيل نقطة في مسألة، بتذكير الطرف الآخر بفشله السابق.

دوام المهاجمة واللوم عوامل ثابتة في الجدال المخرّب. حين تهاجم شخصاً سيتحول غريزياً إلى الدفاع.



مهما كان الهجوم لا علاقة له بالهدف الرئيسي للمفاوضة. محاولة توزيع اللوم سيثير إما مقاومة تلقائية عنيفة، أو جهد للرد وتحويل اللوم إلى صاحبه.

ويمتابعة دورة الهجوم والرد، التوتر العاطفي والتهجمات الشخصية تصبح دلائل على معانات العلاقات الشخصية من الأضرار نتيجة لهذا.

كوابح المفاوض، بما فيه خوفه وقلقه من نواياك، ستزداد ثباتاً عن طريق الجدال المخرّب. . والكوابح قد تعوق المفاوضات، ويمكنها كذلك أن تمنع الاتفاق الذي قد يكون ذا منفعة مشتركة. ولشخص همه الكامل أن يكسب، أية حركة، مهما كانت ضئيلة، هي خسارة له. ونتيجة مثل هذه التصرفات ستكون تفرقة للمفاوضين.

إذن، بإمكان المتفاوض أن يفعل الكثير لتخفيف التوتر،

بما يقولونه لبعضهم البعض، وطريقة قوله.. وبإمكانك مساعدة نفسك من تخفيف توترك بأن تتذكر أن مهمتك الأساسية في النقاش، هي أساساً تقدير ما يريده الآخر، وإخباه بما تريد.

بإمكانك البدء في هذا بتأسيس نوع من الألفة مع المفاوض الآخر. والألفة تؤسس لك علاقة، وتحدد مدى انسجام العلاقة في الدقائق الأولى.. تصرفك قد يعمل ضدك إذا بدوت عدائياً، أو غاضباً. وقد تتسبب في تعريض وضعك التفاوضي للخطر بإظهارك لهفة لأن تكون ودياً أكثر من اللازم، حتى إنك قد تضحي باحتياجاتك من جانب واحد.. لذلك:

- أظهر واكتسب الاحترام.
- إتبع قاعدة ثقافية في التحية، وعدم التحدث بأشياء غير عملية.



● ضع برنامجاً لتنظيم الاجتماع.

● قدم تلخيصاً بما تقترحه للنقاش.

● رحب دائماً بالتعديلات والتعليقات البناءة على المواضيع، وترتيبها.

ويجب أن تشرح موقفك المثالي قبل أن تتوقع من المفاوض الآخر أن يتحرك نحوه. كل طرف يجب أن يعرف الموقف المثالي للآخر كي يستطيع تقدير مدى تقاربه مع حدوده. ولا تحاول أن تلمح بالتهديد في بداية الاجتماع بأن تقول مثلاً: إذا لم نصل إلى اتفاق هنا يمكننا أن نفكر باللجوء إلى القضاء.. فالتهديد من المؤكد أن يثير الامتعاض، فالخصم ليس بحاجة لمن يذكره بالعواقب. والتهديد إما أن يولد تهديداً مضاداً أو تحديات، ومن المحتمل هكذا أن يقود إلى جدال قبل بدء المفاوضات.

وهذا ما يقودنا إلى الكلام عن الخطوتين الرابعة والخامسة: افتتاح اللقاء والكلام والاستماع.

افتتاح اللقاء:

خلق الجو المناسب للقاء سيكون هاماً لو أن أطراف اللقاء سينتهون إلى اتفاق. لكن المسائل يمكن حلها دون الاضطرار إلى خلق جو بارد في البداية. وبشكل مماثل، إذا



لم يكن المتفاوضون قد اجتمعوا من قبل، والتحديات مرتفعة، فإن الكثير من الوقت يمكن صرفه على تأسيس نوع من جو الثقة.

لقاء أشخاص لأول مرة، أو حتى تحية شخص التقينا من قبل، يترافق عادة باختيار ملائم للكلمات والتصرفات.. كيفية تنفيذ هذا يمكن أن يكون مميزاً.

استخدام إسم الخصم مقبول في اللقاءات، كما أن المصافحة توفر طريقة مقبولة للتعبير عن الدفء نحو الشخص الآخر. وقد نؤسس أحكاماً خطية على أساس هذه التحيات.

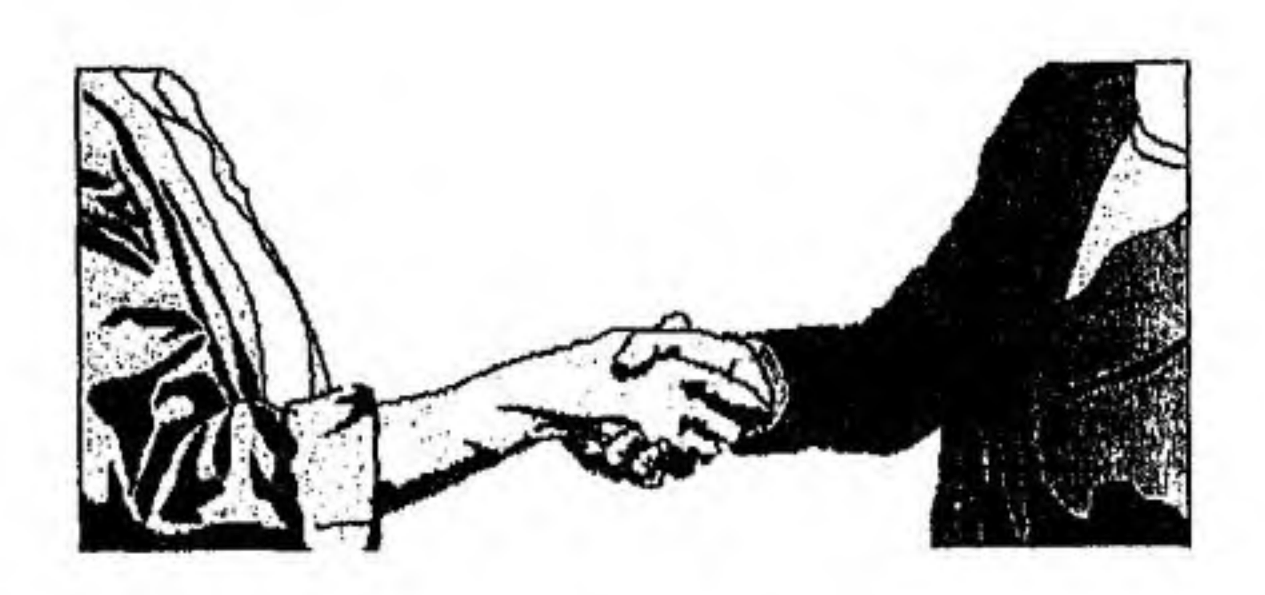
- مدى ثبات المصافحة: سحق اليد أم النعومة!
- المسافة بين المتصافحين.
- رسمية التحية أو عدمها.
- دفء التعبير على الوجه: ابتسامة منفتحة أم ساخرة.

● مدى اتصال العيون: على نفس المستوى أم مباشرة، أم غير واثقة.

● مظهر الأفرقاء، وطريقة لباسهم.

القاعدة الذهبية في مجال المظهر، ولأفضل النتائج، أن لا تحاول التطرق إلى مجالات التفضيل بالنسبة للطرف الآخر!.. فالتطرق إلى مجالات من المحرمات المعروفة قد يكون خطراً ومكلفاً..

من السهل جداً التفاوض مع شخص قابلناه من قبل وكما سبق وقلنا، لأنك تعرف شيئاً عن ظروفه المنزلية، اهتماماته وقت الفراغ، آخر عطلاته، نزهاته، دوافعه. المراحل الأولى للقاء توفر فرصة رائعة للسؤال عن مجريات أمور حياتيكما، عائلياً، وربما في مجالات أكثر أهمية، مثل نشاطات العمل الأخيرة منذ التقيتما. هو الفاصل الكلامي



سيساعد الطرفين في إعادة بنية قاسم مشترك بينهما، قد يكون له أهميته إذا تحول اللقاء إلى شيء من الصعوبة، فيما بعد.

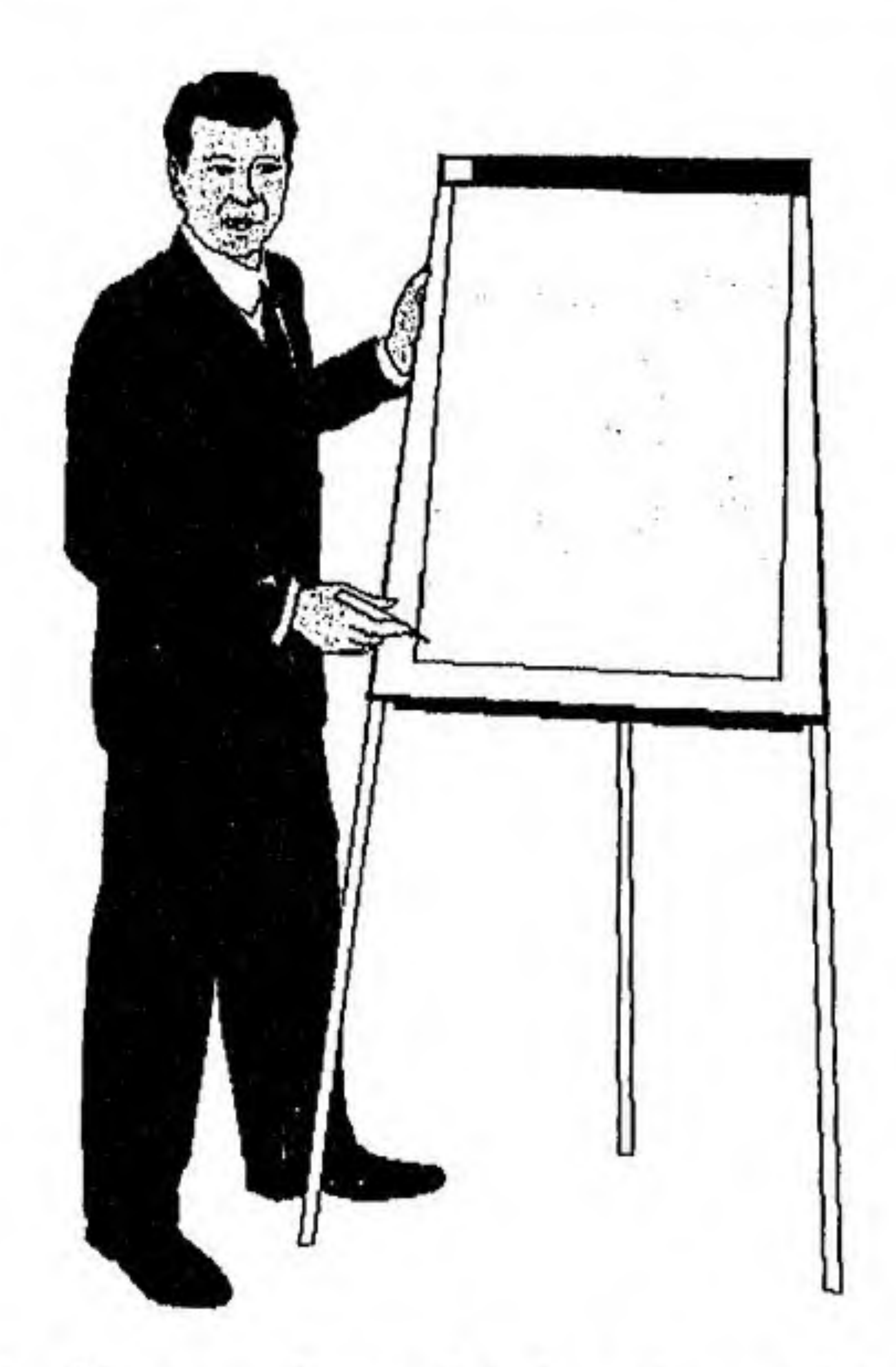
واضح إذن، أن أي اتصال جديد يحتاج إلى عناية حذرة.. ويجب استغلال الفرص لاكتشاف أشياء عن بعضكما دون قلق انطباع بالحشرية أو الضغط.

من المدهش كم يجتمع المفاوضون، واهتمامات مشتركة بينهم، دون أن يكون بينهما برنامج مشترك للبدء في الاجتماعات. وهذا مرده على الأرجح أن كل طرف مفاوض يفكر فقط ببرنامجه الخاص كالأكثر أهمية والمتفوق على اهتمامات الآخرين.

إذا كان للقاء أن يكون متعاوناً، فمن المهم إذن، توفير الفرصة للطرفين أن يُظهر برنامجه الخاص. فبعيداً عن أي شيء آخر، من التحدي تفحص برنامج الخصم ومطابقته مع ما كنت تتوقع أن يثيره من نقاط حين حضّرت للقاء.

هذا لا يعني أنه يجب الكشف عن كل دقائق البرنامج وأهدافه في بداية اللقاء. ولكن التلكؤ في هذا، داخل جو متعاون، قد يدعو إلى سؤال: «لماذا لم يكشف عن هذا البند؟ هل هي زلقة ذاكره أم أن هناك مصلحة خفية في عدم الكشف عن هذا الموضوع؟

نأتي الآن إلى دور الارتياح الجسدي خلال



الاجتماعات.. فشروط الارتياح الجسدي لأي اجتماع يؤثر كذلك في مدى ارتياح الطرفين وهذا بدوره يمكن أن ينتقل إلى الارتياح حول الصفقة نفسها.. وهناك تكتيكات مختلفة يمكن تبنيها لاكتساب امتياز «غير منصف» على الخصم. لكن معظمها لا يعمل إلا حين لا يظهروا.. حين يكشف النقاب عنهم يصبح لهم تأثير سلبي.

مثلاً:

- مقعد الخصم في مكان منخفض عن مكانك.
- اضطرار الخصم إلى التطلع إلى الشمس أو نور باهر.
- تنسيق مقاطعات حين يصبح النقاش صعباً.
- التلاعب بحرارة غرفة الاجتماع.
- اختيار مكان للقاء فيه أثاث يدعو للهو.
- وضع ساعة في مكان بارز تعطي للنقاش الإحساس بضغط الوقت.

كيف يمكن أن تتعامل مع هذه الحيل إذا ومتى ظهرت لك؟

أفضل طريقة هي أن تدع الخصم يرى بوضوح أنك لاحظت الخطة، وأن تسعى إلى إزالة هذا التأثير.. وقد يتم هذا بتعديل المكان أو تحييد التأثير، والتعليق على الأمر كي يفهم الخصم أنك لاحظت خطته!



الكلام والاستماع:

المهارات الأكثر وضوحاً، تكون أحياناف هي التي تسبب أكثر الصعوبات في الاجتماع. تأثير عملية الكلام والاستماع، قد تتأثر بعوامل مختلفة:

- انضباط ذاتي، باستعدادك لترك بعض مجال التنفس للخصم.
- الأسلوب الذي تستخدمه في الكلام.
- نوعية الاستماع.. والتي تتأثر بعوامل شتى مثل التأويل والتركيز.



● لغة الجسد:

ـ الكـــلام:

منذ سنوات عمرنا الأولى، الكلام أساسي لوجودنا، لكن كيف نتكلم في اجتماع مفاوضات له تأثير على كيفية فهمنا لمن نجتمع معه.

مثلاً، سنقدم الطلب التالي لرئيسنا:

«أعتقد أن من المستحيل أن تجد خمس دقائق من وقتك لنجتمع معاً، واعرف أن هذا ليس الوقت المناسب للطلب، لترى إذا كان بإمكانك أن تجد طريقة لرفع مرتبي عشر دولارات في الأسبوع».

الرد الواضح على هذا هو «لا».

وهنا طلب مماثل:

«إذا لـم تـدفعـوا لعمـال المصنـع عشـريـن دولاراً فـي الأسبوع زيادة راتب، ستضطرون إلى التفتيش عن فريق آخر».

والنتيجة قد تكون الرد:

«إذا كان هذا ما سيكون تصرفكم، فعلى الأرجح أننا سنفتش عن فريق آخر».



المحاور الماهر، يستخدم على الأرجح ما يلي:

س: متى سينظر مجلس الإدارة في روابت هذه السنة.

ج: إنه موضوع على جدول النقاش في آذار.

س: وكم ستقترحون زيادة الميزانية؟

ج: نواجه ضغطاً كبيراً لنجد أية زيادة ممكنة.

كيف للعمال أن يساعدوا في حل المشكلة؟

س: إذا كنت تتحدث عن الإنتاج، والتحسين، فالعمال بحاجة إلى مال إضافي! فإذا كان لديكم ما تعرضونه، قد يكون هناك مجال للنقاش.

الانطباع الحازم هنا مؤسس على حاجتنا كعمال،

وكمؤسسة، والأفضل استخدام تعبير «نحن» بدلاً من «أنا» في الواقع، المفاوضون المغرورين بأنفسهم، من يستخدمون التقدم المغرور، غالباً ما يجدون صعوبة في إقناع الآخرين لتغيير آرائهم، أو تبني مطالبهم.

وبنفس الأهمية، يجب إبقاء رد الفعل العاطفي تحت السيطرة. فاستخدام الغضب مثلاً، قد ينفذ نقطة قصيرة المدى خلال الاجتماع، لكن حين المبالغة في استخدامه، يمكن أن يعوق الاتفاق.. وهذا يعطي خسارة للفريقين. القاعدة الذهبية هنا، هو البقاء هادئاً، وتجنب لغة الاستفزاز الطنانة، والمحافظة على ضبط النفس.. قد يكون هذا صعب إذا كان الخصم مفرطاً في غلواءه، مصمماً على التسبب بأقصى درجات الفوضى، كتكتيك متعمد.. في مثل هذه الحالة، دفاع جيد لتخفيف التوتر، والقيام بجهد لتجنب ردة الفعل، والتركيز على لغة لا تكون مثيرة للجدال.



ـ الاستمــاع:

القول أن من الضروري الاستماع إلى شرح ما خلال لقاء مفاوضات، هو تقرير أمر واضح.. لكن الأمر قد يكون أصعب مما يبدو. كبداية عملية أي حديث قد تكون صعبة على بعض الناس، وحين نسعى إلى صفقة تفاوضية يزداد التعقيد بازدياد المطالب على دماغنا خلال الاجتماع.

ولتفهم ما يريده الطرف الآخر، يجب أن تستمع لما يقول.. فكلما تحدث أكثر، وأقللت أنت من الكلام، في هذه المرحلة، يكون الأفضل. إطرح الأسئلة عن ماذا يريدون، واستمع إلى إجاباتهم.. وأي واحد منهم يقول لك ما يريدون حقاً من المفاوضات، يصنع معك معروفاً. لذلك إذا انطلق أحدهم في حديث انفرادي، عليك الاستماع إليه بدقة لتجد من كلامه التلميح المطلوب لحاجاتهم، ولا تجد نفسك مندفعاً للمقاطعة.

يجب كذلك أن تدعم الاستماع الإيجابي، بالكلام الإيجابي، وتتأكد من استخدامك للوقت بفعالية. وأحد الطرق لهذا هو طرح سؤال مفتوح يشجع على التفسير والتوسع.

لكن أين تتجه الأمور إلى السوء؟

لبعض الناس عادة «الانغلاق» خاصة إذا كانوا لا يريدون سماع ما يقال.. آخرون يديرون ما هو مصطلح عليه «بالأذن

الصمّاء» يصدرون أصواتاً معينة للموافقة على ما يقال بينما في الواقع، دماغهم في وضع «محايد» ولا التزام حقيقي يغيّر من هذا.

هناك كذلك أخذ قوة المعاني في الكلام كأمر سلم به، خاصة في استخدام لغة ضمنية تشتمل على معنى محدود دون اللفظ به.. أية لغة مبهمة المعاني يجب تجنبها، ومن الضروري أن يتم إيضاح أي كلمة لم يفهمها الخصم.. وهنا قيمة أخرى لاستخدام الأسئلة الحازمة.

فالأسئلة هي أدوات مفاوضة يساء استخدامها ويبخس حقها.. والمفاوضون دون المستوى لا يسألون بما هو كفاية.. والعديد من المفاوضين ممن يطرحون الأسئلة،



يستخدمون النوع الخاطيء باللهجة الخاطئة. كل ما عليك أن تفعل، لتكون مفاوضاً فعالاً هو أن تبقي الأبواب مفتوحة. لا تقل أبداً «لا» قبل أن تطرح سؤالاً مفتوحاً مثل: «إذا كنا سنوافق على اقتراحك، فهل أنت مستعد في المقابل أن تقدم. . . ؟» فالأسئلة المفتوحة تقفل الأبواب.

ولا ترفض. . إطرح سؤالاً مفتوحاً على الخصم بدلاً من الرفض. حين يقوم مفاوض بإعطاء تصريح لا توافق عليه، لن تحقق شيئاً بالقول له إنه مخطيء. فبينما تنهمك أنت في تفسير لماذا تظنهم مخطئون، يكونوا في حالة تفكير عن كيفية الدفاع عن أنفسهم، ربما بإثارة أمور لا علاقة لها بالبحث القائم، وربما بمهاجمتك من المؤثر والمفيد أكثر، أن تطرح سؤالاً مفتوحاً حول أسس التصريح الذي لا توافق عليه، وتترك لهم إما أن يظهروا عدم مصداقية التصريح، وهذا يمكنك من تغيير موقفك دون خسارة ماء الوجه، أو أن يظهروا أن تصريحهم زائف، وفي هذه الحالة يتراجعون دون الإحساس بأنهم تعرضوا للإساءة.

هنا أمثلة عن نماذج خاطئة من الأسئلة:

- هل تصغي إلي؟
- هل أنت جاد؟
- أتظنني غبي؟

● هل هذا عرضك الأخير؟

وهنا أمثلة عن نماذج جيدة من الأسئلة:

● أي مقياس تستخدم؟
● ما هي الأولويات لديك؟
● كيف احتسبت مثل هذه الأرقام؟
● ما رأيك بهذه المسائل؟



الأسئلة الأولى أسئلة تولد التوتر، الذي من المحتمل أن يقود بعيداً عن موضوع البحث، وربما إلى إخفاق لا يمكن إصلاحه.

أما الثانية فهي تسعى إلى معلومات، باستخدام سؤال مفتوح، يتطلب عادة رداً موسعاً، بدلاً من نعم أو لا. باستخدام مثل: ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، ومن، أنت

تدعو المفاوض الآخر إلى شرح ما في نفسه والكشف عن مطالبه.

حين تطرح سؤالاً مفتوحاً، من المهم جداً أن تستخدم لغة مدروسة: «كيف توصلت إلى هذه النتيجة؟» سيوفر لك تفاصيل مفيدة حول طريقة تفكير الخصم.. لكن سؤال: «أتظنني غبي؟» والذي تحس برغبة جامحة أن تطلقه، سيثير استفزازاً مضاداً ودفاعاً عاطفياً، لا يفسر لك شيئاً.

وهناك عادة إشارات تأهيلية مرتبطة بالتصاريح: مثلاً:

● أسعارنا الاعتيادية هي..

بدلاً من: لكن لدينا أسعار مختلفة لكل ظرف خاص.

● قد يكون من الصعوبة بمكان...

بدلاً من: لكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر مستحيلاً.

● لا نريد أن نعلق في مثل هذا الاتفاق..

بدلاً من: نحتاج إلى فقرة تتيح لنا طريق خلاص.



المفاوض عادة يقترح إمكانية اتفاقية إذا كان اقتراح الطرف الثاني معدلاً بطريقة ما.. وهذا التعديل يكون بمثابة دعوة للطرف الآخر للتحرك.. يقول ولو أن الاقتراح الحالي غير مقبول، إلا أن بالإمكان التفاوض حوله لو قُدم بصيغة أخرى. والإشارات هذه تدل على إمكانية الحركة المشروطة، إذا تجاوب المفاوض الآخر بإيجابية.. وفي هذه المرحلة، طريقة التجاوب مهمة جداً.. وبالطبع إذا هاجم المفاوض الملوّح بالإشارات، ستصبح متأكداً أنه سيتراجع نحو الجدال، بأن يقول:

- لا تهمني أسعارك النهائية.
- إذن بعد ساعات من الادعاء، أصبح من الممكن تغيير العقد. أنت موافق الآن على التغيير.
- إما أن توافق على الصفقة كلها، أو لا صفقة.

نحن إذن لا يمكن أن نتفاوض إلا بالاقتراحات، لذلك يكون النقاش أكثر جدوى لو أتيح للمتفاوضين معرفة ما يريد الآخر. فاقتراحاتهم يجب أن تتوجه لتلاقي هذه المطالب، فنحن لا نستطيع التفاوض على أساس صدق أو زيف معتقدات شخص ما، أو إيمانه، أو قيمه، أو مبادئه وآراءه. فهذه كلها لا تقود إلا لجدال مدمر.



أفرقاء المفاوضات يجب أن يتحركوا من الحل الذي بفضلون إلى حل آخر يكون مقبولاً لو تم التوصل إلى اتفاق. مشكلة المفاوض هو كيف يصل إلى هذا.. كيف يتأكد من أن الحركة من جانب واحد سيقابلها حركة من الجانب الآخر. الدافع الرئيسي للتحرك هو الحافز: المصلحة في الاتفاق والرادع: العقوبات على عدم الاتفاق. هاتين القوتين يمكن توضيحها، بتوجيه الاهتمام إلى عواقب الموافقة وعواقب عدم الموافقة، أو أن يجري التلميح بها.

المفاوض عادة مدفوع باهتمامات شخصية. فالناس

تفاوض لأن الطرف الآخر يعرض عليهم حافزاً أو أنه يهددهم بعقوبة. ومن دون هذين العاملين، لا تتم مفاوضة. . فإذا كنت مكتفياً بوضعك الراهن، ولا تريد مقايضة شيء بشيء، ولا تريد شيئاً معروضاً، فلن تفاوض.

مهما بدا أن الأطراف ملتزمين، ومهما كانوا مستعدون للمقايضة، لن يتورطوا في مفاوضات إذا لم يكونوا مستعدين للتفكير بتحرك إيجابي نحو اتفاق.

ولن يظهر الفشل، أو الحائط المسدود، إلا إذا كان الطرفان يعتمدان على استراتيجية التمسك بالموقف الراهن، إلى أن يستعد الفريق الآخر للتحرك. فإذا تبنى الطرفان هذه الطريقة لن يكون هناك حركة.

فلماذا إذن لا يكون طرف من الأطراف على استعداد للمفاوضة قد يكون التوتر وعدم الثقة موجوداً. طرف من الأطراف قد يرى أن أفضل خدمة لمصالحه هي في مقاومة التغيير من أي نوع، والحفاظ على الوضع الحالي. . فقط حين يصل إلى اقتناع بأن النتيجة قد تكون أفضل من الوضع الراهن أو تحسنه، أو أنها ستكون أقل ضرراً من النتائج المحتملة لاستمرار الوضع الراهن، سيكون مستعداً للمفاوضة.



لماذا يتم تجنب التسويات؟

يتم تجنب التسويات عادة لأن التحرك إلى المفاوضات يفسر على أنه ضعف. وإذا رفضت التحرك لوقت طويل فقد يستسلم الطرف الآخر. . لكن، قد تفشل المفاوضات تماماً.

المفاوض غير الخبير، غالباً ما يقع في فخ الاستسلام، وفي وقت قصير. . وتكون النتيجة اتفاقاً غير مرضي، أو لا تحرك إطلاقاً عن الوضع الراهن وبهذا لا يتحقق أي اتفاق جديد.

التوازن بين الصراحة والليونة:

هناك معضلة يواجهها المفاوضون عادة، كيف تقترح الليونة في متطلباتك دون استسلام؟ ما أن تتحرك من موقف إلى آخر، هناك خطر أن تلحق خطوة بالأخرى، إلى أن لا يعود لديك شيء تقدمه لتحركك.. المفاوضون تحت المستوى المطلوب، قد لا يتحركون أبداً. بل يحاولون التهويل، بنية إجبار الطرف الآخر على الاستسلام. أو على أمل أن يفعل هذا.. لكن المفاوض الماهر، يصغي ويرقب الإشارات.



وهنا أمثلة لتحسين مهارات الاستماع والمراقبة:

● مراقبة شفتي الخصم وهو يتكلم، ومراقبة عينيه وأنت تتكلم، كي تقيس مدى ردة فعله على ما تقول.

● حاول التركيز على الرسائل التي يحاول الخصم تجاهلها في أقواله، بدلاً من أن تعجز عن التقدم أو أن تلهيك مفردات الكلام.

● سجل ملاحظات للمساعدة على التركيز.

● تجنب أن تحاول تقييم خصمك مجدداً، أو محاولة تقييم ما يقول، أو مقاطعته.

● صنف كل ما تتلقاه من الخصم، أكان سؤالاً، تلخيصاً، أم اقتراحاً.. وخطط لرد مناسب.

هذه الطريقة ستساعدك في التركيز وتمكنك من مراقبة الفرص للنقاش والمساومة خلال القسم الأول من اللقاء مع زبون مثلاً، بأن يقول:

● الزبون أجل.. كنا مشغولين جداً مؤخراً.. لقد بدلنا لتونا جهاز الكومبيوتر.

● المفاوض أي نوع من الضغوط سببه هذا الأمر؟ هل أدى إلى قيود على الرواتب؟



● الزبون لا، لكن شرائنا له تسبب في إيقاف قدرتنا على الشراء حالياً.

فإذا كنت ستقترح تمويل هذا الزبون بخدمات أو بضاعة، فكن حذراً. وقد تقرر اتفاقية معه بسهولة، لكن عملك سيتحول إلى مطالبة هذا الزبون بالدفع! إذن هذه إشارة يجب أن تعتمد أمثالها في كل محاولات عقد الاتفاقيات أو العقود، في نهاية كل اجتماع.

إذن نصل إلى نتيجة هي أن الإشارة تعني ما يدل به الطرف الآخر عن أمر ما يجري في مؤسسته، أو عن استعداده للمفاوضة على شيء ما. بل أكثر من هذا: إنها تدل على هذه الإرادة فقط إذا كانت مقبولة من الطرف الآخر، ولا تعامل كخطوة أولى نحو الاستسلام.

فوائد استخدام الإشارات، إنها يمكن أن تستخدم لخرق

دائرة جدال مستدير. وتسمح لك بأن تتقدم باقتراحات جديدة دون أن تظهر وكأنك تستسلم.

وأفضل طريقة للتجاوب مع إشارة هو تأكيد ما سمعته بتلخيص ما قيل لك.. حتى ولو لم تكن قد فهمت بعد كيف ستساعدك تلك الإشارة، ثم بتشجيع الطرف الآخر بشرح إشاراته، بطرح أسئلة عنها.. وهنا أمثلة:

- تحت أية ظروف قد تفكر بسعر غير محدد؟
- كيف يمكن أن نسهل لك إعادة تفحص هذه الفقرة؟
- كيف نتعامل مع قلقك من أن تعلق؟



هذا النوع من الأسئلة المفتوحة يمكن أن تكشف ما يريده الخصم بتفصيل أكبر، وما هو مستعد للقبول من مطالبك. والإشارات لا تقود حتماً إلى اتفاق، ولا لحل النزاع، بل تجعل من المفاوضة حول مسائل محددة أمر ممكن وتقود إلى إمكانية الاتفاق. فالإشارات تقود إلى اقتراحات، والاقتراحات هي الجسر الموصل بين النقاش ومحاولات المقايضة.

هناك كذلك عدة طرق أخرى للتواصل.

● التواصل الصامت:

لغة الجسد، ومهارة قرأتها، أصبحت مؤخراً موضوعاً شهيراً في مجتمع الأعمال.. إذ قيل: «لو استطعنا قراءة أفكار الخصم، وأن نتمكن من العمل مباشرة بما يفكر ويخطط، لحققنا أفضل الاتفاقات!» لكن سوء الحظ، هذا غير سهل لأن تحليل حركات الجسد علم غامض جداً!

على أي حال هناك إشارات بسيطة يمكن أن تكون مراقبتها في الخصم مفيدة.. مع أن المتجدد في هذا العلم يجب أن يكون حذراً كي لا يطبق المعنى مرضياً في كل الظروف.



● **لمسات الوجه:**

في حديث حول الأسعار أو الخدمات أو البضاعة، إذا اتبع المتحدث تقديره لثمن ما بالقول مثلاً: «هذا أفضل عرض لي» وحك أنفه، أو ذقنه، أو مسح عينه، أو شدياقته، قد لا يكون صادقاً! وقد تزداد فرص هذا الكذب إذا حدثت سلسلة من هذه الحركات معاً. لكن، يجب أن نتذكر دائماً أن المتكلم قد يكون مصاباً بالرشح مما يسبب توتراً لأنفه، أو يحس بحرارة ما يحيط به ليشدياقته.

المبدأ هنا هو، بينما من المتعقل جداً مراقبة ومحاولة قراءة لغة جسد الخصم، لكن الأفضل أن لا تقرّب يداك من وجهك خلال المفاوضة!

● **المحاكات (التشبه):**

شخصان متلهفان على إعطاء انطباع جيد لبعضهما البعض بهدف صفقة رابحة لكليهما، قد يحاكيان أوضاع جسديهما وحركاته. التفسير لهذه الظاهرة أن كلاهما يرسل إشارات جسدية لإقناع الخصم بأن كليهما متشابهان بالمواقف والشروط والقيم والأهداف.

يمكن لهذه الطريقة أن يكون لها تأثير مميز، لكن قد تكون حركات غير واعية كذلك! لذلك إذا كان اجتماعك بارداً وتود أن تريح الخصم فمحاكات حركات جسده قد يكون له أثر مفيد.

● **نظرة العين:**

ذكرنا سابقاً أن نظرة العين المتقابلة المستوية تؤخذ عادة كدليل صدق. لذلك، يمكن تفسير هذا بأن من تفاوضه أهل للثقة. على أي حال، نظرة العين لا يمكن أن تكون دائمة في اتجاه واحد، وإلا فسرّت بالتحديق الوقح! والمفاوضات بحاجة إلى تغيير استخدام اتصالات العين، لكن الأساس هو التفتيش عند ردة فعل على فكرة أو اقتراح تجربة. وعدم فعل هذا قد يطيل أمد الاجتماع لأن الإشارات التي قد تصدر عن الخصم، قد لا تلاحظها.. أية إشارات؟ التقطيبة العرضية، أو شبح ابتسامة، وضع حاجب، أو حتى نظرة عين حادة.. إذا لوحظت بدقة يمكن أن تساعدنا على دفع التقدم في المفاوضات.

● **حركات اليد:**

الكثير من الناس يتكلمون بأيديهم، وبينما هذا أمر طبيعي، من المهم أن لا تصبح مثل هذه الحركات أمر مبالغ فيه أو يلهي الخصم.. قلم قد يوفر أسلوب التأكيد على نقطة ما، خاصة إذا أصبح اللقاء انفعالياً. لكن الحركات العدائية يجب إزالتها. أي شيء قد يسبب التوتر في الخصم يجب تجنبه، فقد يقود إلى عدم الموافقة على اقتراحك.



بشكل عام، تعبير اليد المفتوحة قد يؤخذ على أنه إثبات لصدق المتكلم، بينما إشهار السبابة، أو إغلاق القبضتين قد يكشف العدائية، وينقلها إلى الخصم.

على أي حال، وإذا كان ممكناً، من الأفضل أن تطلب فض الاجتماع للراحة في هذه المرحلة.. لمراجعة ما عرضته حول مطالب الطرف الآخر. ولتقييم ردات الفعل الأولية لمطالبك بالمختصر، يجب أن تعود إلى مرحلة التحضير،

لتخطط للتحرك إلى مرحلة الاقتراح التالية. وأخذ فترة راحة، ليس صعباً كما يبدو.. القليل من المتفاوضين حول أمور أساسية يجلسون في لقاء واحد، ولا يستخدمون فترة راحة.

ماذا يمكن أن تراجع في هذه الفترة، من خلال لائحة الملاحظات التي سبق وسجلتها خلال الاجتماع؟

لائحة الإشارات:

- هل هناك إشارات عن تحرك محتمل في النقاش؟
- ما هي الإشارات التي قدمتها أنت لتدل على رغبتك في التفكير بالتحرك؟
- إذا جرى تجاهل إشاراتك، فكيف ستجددها؟



● ما سبب عناد الطرف الآخر؟ الثقة أم عدمها؟

● جرّب اختبار هذا العناد، بإشارة محددة فيها دعوة مباشرة للخصم برد المجاملة.

● إذا لم تتلق رداً، بعد كل هذا بإمكانك أن:

ـ تعلق المفاوضات.

ـ أن تطلب من المتفاوضين مراجعة المسؤولين لتغيير موقفهم.

● تجنب تقديم تنازل على أمل التجاوب معه لأن هذا سيكون مكافئة على عناد الخصم.

● أصغ إلى استخدام الخصم تصاريح مبهمة وشروطه عن موقفهم، أو دلائل عن موانعهم.

● أطلب منهم تفصيل معانيهم الخفية، وما يعتقدون أنه أفضل حركة للسعي إلى إلزامك بالرد.

● استجب بإيجابية، لكن بغموض. مثلاً: أنا مستعد دائماً لدراسة التزامات بناءة لتحسين تقبل اقتراحاتي..

وتذكر:

● تجاهل الإشارات يطيل مدة النقاش.

● استمع أكثر، وتكلم أقل.

● استجب ورد على المجاملات بإيجابية.

● كافيء الإشارات دون عناد.



أخطاء شائعة تجنبها:

- لا تتجاهل الإشارات.
- لا تتحرك في تجاوبك نحو العناد.
- أن لا تستكشف معاني الإشارات.
- أن لا تستجيب بإيجابية إلى إشارة ما.

لائحة مراجعة النقاش.

تجنب التالي:

- السخرية.
- المقاطعة.
- تسجيل النقاط.
- الهجوم.
- اللوم.
- الكلام الكثير.

- الصراخ لإسكات الخصم.
- التهديد.

وتدرب على ما يلي:

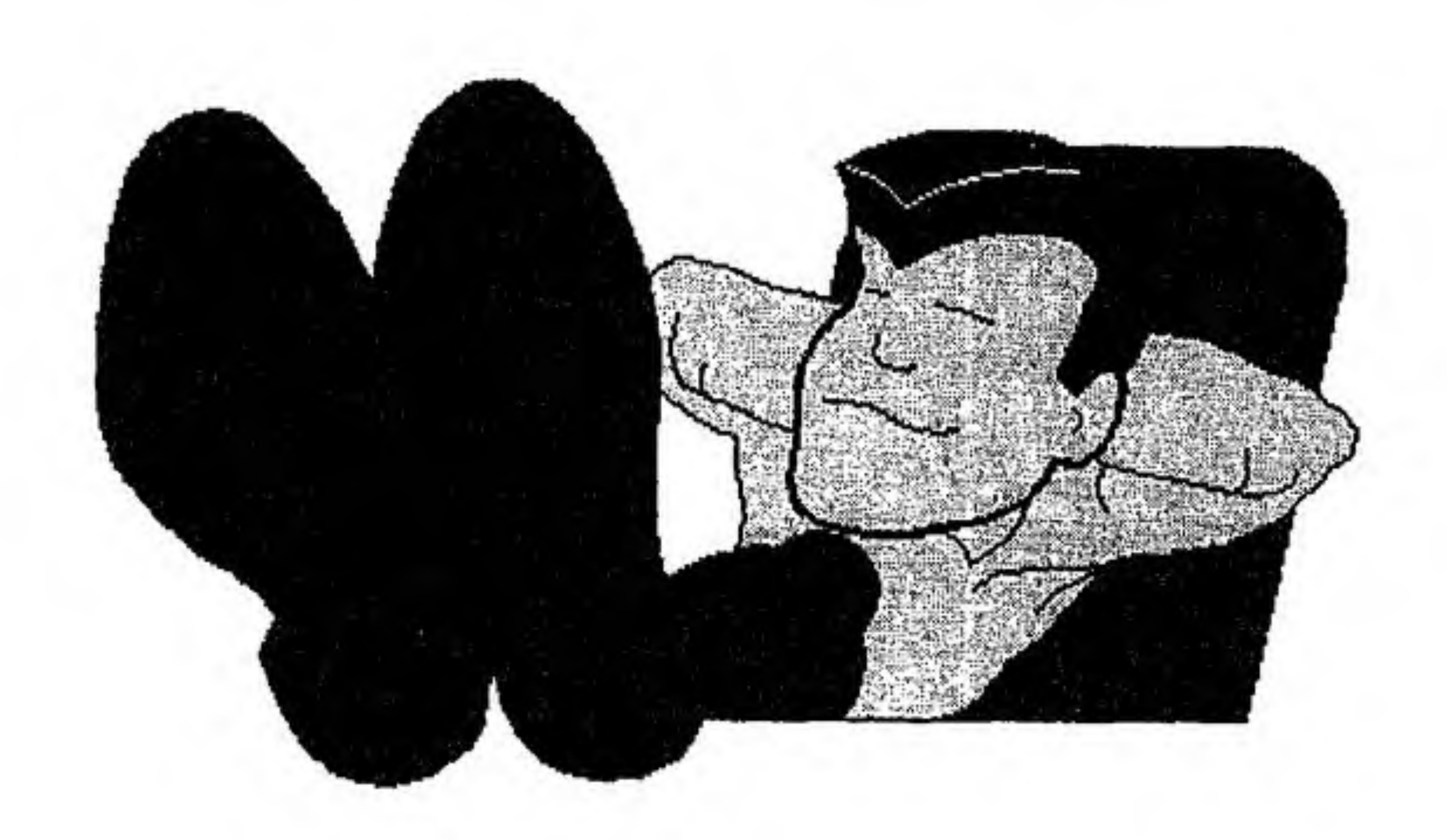
- الاستماع.
- طرح أسئلة التوضيح.
- تلخيص الأمور الحيادية، وباختصار.
- الطلب من الخصم تبرير طلباتهم على أساس كل بند على حدة.
- أن لا تكون ملتزماً بما يشرحونه لك.
- التفتيش عن معلومات حول أولويات الخصم واختيار مدى التزامه بموقفه.

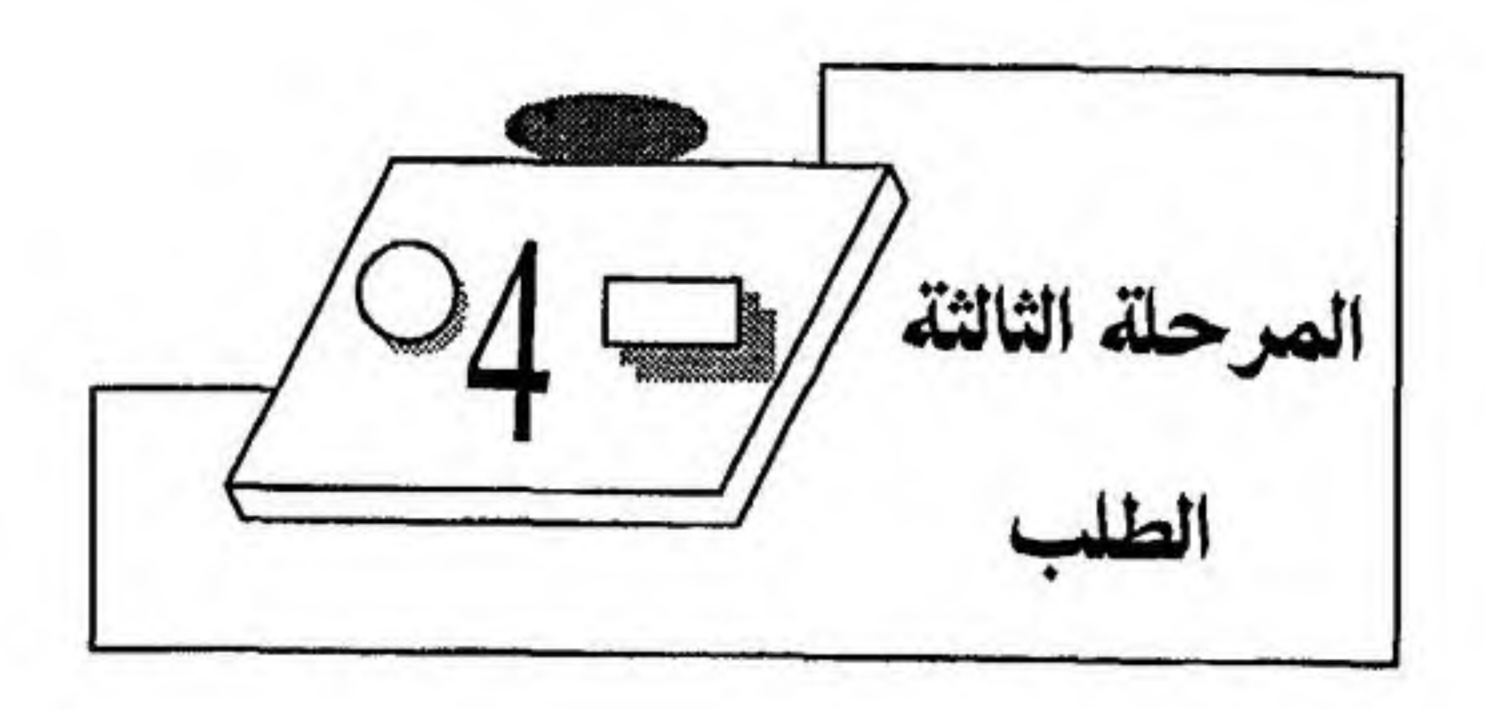


- السعي للمعلومات وإعطائها.

أخطاء شائعة تجنبها:

- طرح أسئلة مغلقة.
- عدم الاستماع.
- الجدال كي تكسب.
- عدم التلخيص.
- جعل «الحبة تبدو قبة» أي المبالغة.





كيف تطلب

ستكون متحضراً للطلب بعد أن تتمكن من تلخيص ما يريده المفاوض الآخر وبعد أن تعلمه بما تريد. في مرحلة التحضير لا بد وأن تكون قد حددت المسائل وما تريد. الآن يجب أن تفكر بما يريده الطرف الآخر وإذا أمكن، ترتيب أولوياته:

المطالب.

المطالب المنافسة.

في طرح الطرف الآخر لما يريد، يكون على الأرجح قد كشف عن موقفه التفاوضي. وهذا ما يعطيك معلومات

هامة.. فبمقارنتك لمطالبه بمطالبك، وموقفك التفاوضي الخاص، يمكنك الفهم بنظرة واحدة، ماذا لديكما من مواقف مشتركة، وما هي المطالب المواجهة تماماً لبعضها، وما هي المطالب المنفردة التي لا تشكل موضع نزاع لكليكما.

طلب الخصم المبدئي سيكون تصريحاً عن موقفهم المثالي. وبإمكانك الحكم على ليونة موقفهم بالكلمات المستخدمة: يجب أن أصرّ.. أو.. كنت آمل أن..

المطالب عادة لها نقاط دخول مختلفة والسؤال يبقى ما إذا كان هناك توافق مع نقطة الخروج أم لا.. مثلاً، إذا كان أعلى سعر يدفعه الشاري هو أقل بكثير من (لا يتوافق) ما يمكن للبائع قبوله، فلا يمكن أن تتم صفقة بينهما.

في المرحلة السابقة وجدنا أن النقاش يوفر فرصة لتقديم وجهة نظرنا، أن ندفع وندافع عن مصلحتنا، أن «نسوّق» موقفنا وحسنات القبول به للطرف الآخر.



كذلك حاولنا أن نجتذب من الخصم وصفاً لموقفه، كي نبدأ النقاش فيه، والتقليل من أهميته وجعله يبدو مستحيلاً أو غير منطقي. وبينما نحن نفعل هذا قد يكون الخصم يحاول تنفيذ نفس التكتيك علينا!

مثلاً: من التكتيكات الحضارة في عملية شراء سيارة مستعملة، أن تبرز العيوب فيها كارتفاع تسجيل العداد، الإطارات المهترئة، أو الصدأ في هيكلها إلخ.. هذه العملية القصد منها التمهيد لاقتراح، وغالباً ما يكون منخفضاً.. لكن هذا التكتيك يمكن صده بسهولة إذا كان البائع متحضراً لإبداء عدد كبير من الحسنات الأخرى، وعدد من اتصل به لشراء السيارة! هنا يبقى السؤال: هل المشترى مهتم حقاً أم لا؟

واقع أن نقطة الخروج عند الطرفين هنا مختلفة، ليس أمراً هاماً.. فمن المتوقع من المتفاوضين، الدخول من نقطة تبعد قليلاً أو كثيراً عن نقطة نية القبول.



أسئلة تأكيدية مثل: «كيف تبرر هذا الموقف؟» يمكن أن تجر الخصم إلى كشف عن هدفه من المفاوضة.. ومع سئال إصراري قد تبرز صعوبات في الوصول إلى استراتيجية مشتركة، وبهذا إلى اتخاذ موقف تصاعدي للتعبير عن حجبك الأقوى.. إبعاد الخصم عن تقلبه هو أسهل متى عرضت أن من الممكن وجود صعوبة لديهم للوصول استراتيجية نقاش تفاوضي مقبولة. وبالطبع مثل هذه النقاط يمكن أن تكون معكوسة، ويجب أن تكون حذراً، أن لا تجعل نفسك منفتحاً أمام مثل هذه التكتيكات من خصمك. هكذا، فإن أية محاولة من بائع السيارة، ونعود هنا إلى مثلنا، لبيعها إلى المشتري الذي يضج بالحماسة لشرائها، قد تسبب له صعوبة حين يصل به الأمر إلى الحصول على أفضل سعر أو شروط.



المطالب التنافسية عادة تسيطر على كل أنواع المفاوضات. أنت تريد أعلى سعر، المشتري يريد أدنى سعر، أنت تفضل أن تحد من مسؤوليتك القانونية، والطرف الآخر يفضل أن تقبل بأية خسارة نتيجة أي خلل. والعكس بالعكس.

المطالب المتناسقة هي تلك التي يكون من صالحك أن توافق عليها، ومن صالح الطرفين الوصول إلى سياسة آمنة فعالة. وهذا بالتالي ما يمكنك من حماية موظفيك.

وجود المطالب المتناسقة، يمكن أن يساعد في تقليص الصعوبات أمام المطالب المتنافسة.. ومع تحرك المقايضة بين المطالب يمكننا تجنب الوصول إلى حائط مسدود. خاصة حيث يشير المفاوضون إلى اتفاقية في المطالب المتناسقة والتي لها أهمية كبرى.



لكن الواقع أن الخصم قد لا يقوم بأي تحرك رئيسي لأجل لا شيء، إذن أنت بحاجة إلى إبراز استعدادك للتحرك في نفس الاتجاه، كوسيلة للحصول على تحرك مماثل من الخصم.. هذه الإشارات يجب إرسالها وتلقيها قبل البدء بتشكيل هيكلية المطالب التي ستقود إلى الصفقة النهائية.

تأتي هنا إلى الخطوة السادسة من الخطوات العشر التي سبق ذكرها.. والتي بحثنا حتى الآن خمسة منها. لنقول أنها تشمل البحث كيفية التقدم بالاقتراحات ولنصف كيفية متابعة التقدم في المفاوضات عبر التقدم بمطالب مناسبة وباقتراحات مناسبة.. وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- التوقيت.
- تشجيع الطلبات.



- أفضل الصيغ.
- الدفاع عن المباديء.
- مقابلة الهواجس.

ففي هذه المرحلة المهمة جداً، ستثبت كل تحضيراتك قيمتها.

● التوقيت:

هناك وقت مناسب للتقدم باقتراح مطالب في اجتماع مفاوضات.. والمفاوض الخبير، يحس متى تكون اللحظة مؤاتية. هذا الإحساس بالتوقيت يماثل قدرة البائع على اختيار اللحظة المناسبة لإقفال المبيع. كيف تجد هذا، عدا التجربة والخطأ؟

استنفاذ كل طرق النقاش، سيتركك مع حاجة ظاهرة لتحقيق تقدم ما في اللقاء.. وسيكون التقدم باقتراح هو الخطوة التالية. على أي حال، هذا الوضع الذهني يمكن أن يتركك كثير الحذر وقد يقود الخصم إلى اليأس من حصول تقدم. وقد ينقلب، طبعاً إلى أفضلية لك إذا كان الخصم تواق متلهف إلى إنهاء الاجتماع. وهذا أمر قد يكون أسرع لو تقدم بتنازلات أساسية.

حين يكون الاجتماع يتعلق بمسألة ملحة وكلا الطرفين،

أو أحدهما لديه إحساس قوي بالقضاء والقدر، سيكون هناك قوى لا تقاوم لتحريك النقاش نحو الاتفاق، خاصة إذا كان الأفرقاء أبدوا مسبقاً عن رغبة قوية في الوصول إلى اتفاق.. وفي مثل هذه الظروف ستتدفق الاقتراحات بشكل طبيعي كتلخيص عن موقف كل طرف من الأطراف.

عكس هذا المسار الطبيعي يقع في حقيقة أخرى بديهية تقول أن القوت المصروف في النقاش هو في تناسب عكسي مع الكلفة المستهدفة منه.. من المعروف أن اللجان تقضي ساعات لاتخاذ قرارات حول تغيير كؤوس في «كانتين» أي مطعم ملحق بشركة، ودقائق قصيرة في مناقشات لها أهميتها لا يفهمها سوى بضع أعضاء من اللجنة! ونفس الشيء يمكن أن ينطبق على المفاوضات، حين تتماذج المسائل الصغيرة مع كميات الوقت، ويكون التقدم في الاجتماعات بطيئاً، مع إعطاء الاهتمام الكثير لأهداف جانبية بدلاً من الاتفاق نفسه!

أخيراً، كن حذراً من استخدام الوقت كتكتيك أساسي في الاجتماعات. فالتقدم المنطقي خلال المراحل المبكرة من اللقاء قد لا يكون جذاباً لمن يدعي المهارة في المفاوضات، وهذا الواقع قد يقود أحد المتفاوضين إلى اقتراح القفز من المربع الأسفل إلى المربع النهائي، وبحركة واحدة.. لكن



هناك سؤال بسيط وغير ضار، يمكن أن يطرح:

ـ كلانا مشغول. وأنا واثق أن بإمكاننا إقفال هذه الصفقة بسرعة، إذا وافقت، طبعاً؟

وسيكون الرد:

ـ أجل، يبدو هذا فكرة جيدة.

ـ إذن، ما هو حدك الأدنى؟

والكشف عن هذا الموقف قد يجعل من الصعب على الخصم مقايضة الحركة بعد أن يكشف موقفه الأدنى.. ولن يعود هناك سوى القليل من البدائل للموافقة على الاقتراحات الأولية، دون أن يؤدي هذا إلى إيقاف المفاوضات.

● **تشجيع الطلبات (أو الاقتراحات):**

إذا شعرت أن الوقت مناسب للاقتراح، لكنك لم تكن واثقاً ما إذا كان هذا الإحساس مشتركاً، بإمكانك دائماً أن تسأل: المهارات المتماسكة في المفاوضات ثمينة، وهذا ما يشجع الخصم على الإحساس بأنك أهل للثقة، وأنك لا تحاول وضع الأفخاخ.. وبعيداً عن إعطاء الطرف الآخر الفرصة، لأخذ زمام قيادة الاجتماع، ستشجعه على التقدم باقتراحات رائدة في جو منفتح، سيساعد على التقدم.

مثل هذه الخطوة تحتاج أن يرافقها إشارة مناسبة، قد لا تكون لفظية، مثل ابتسامة دافئة، هزة رأس لطيفة، واهتمام شديد، اتصال بصري متساوي، مركز جسدي متراجع إلى الوراء قليلاً، لكن في مواجهة الخصم.



● **أفضل الصيغ:**

صياغ جمل الاقتراح حاسمة جداً. . وأفضل صيغة تلك التي تقدم اقتراحك بصيغة مشروطة. . مثلاً:

«إذا أعطيتنا فرصة رفع لثلاثين يوماً، يمكن أن نقبل بالسعر المطلوب».

قد يبدو هذا العرض أجرداً، خاصة دون أمثلة عن نقاش يسبقه! حين الحاجة إلى جسر بين جزء النقاش في لقاء، وبين إتمام الصفقة، يمكن للفريقين تقديم اقتراحات اختبار. . وهذه قد تقترح طرقاً تجريبية دون الاضطرار إلى خسارة شيء من المواقف ولا المخاطرة بالاتفاق، باقتراح شيء لا يناسب الطرف الآخر. تقول مثلاً، وفي نفس سياق المثل السابق:

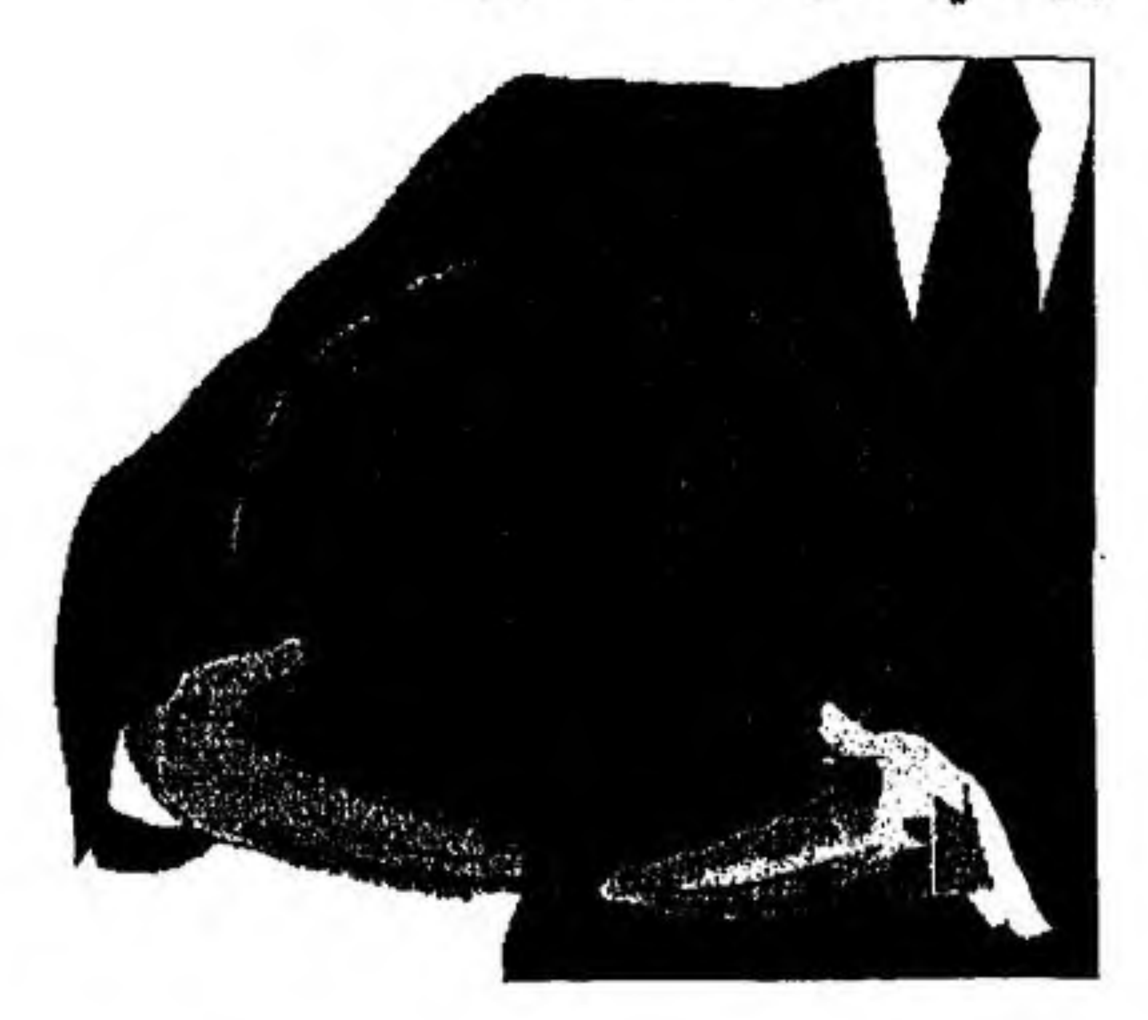
«لو استطعت إيجاد طريقة لتسريع الدفع، قد تتمكن من إيجاد طريقة لتخفيض السعر».

إذا جاء هذا الاقتراح بتجاوب بناء، فمن المحتمل أن يتبعه اقتراح شكلي وبنفس اتجاه المثال الذي قدمناه.



● **الدفاع عن المباديء، ومقابلة الهواجس:**

في هذه المرحلة بالذات قد تجد أن حدك الأدنى يتعرض للهجوم، أو مهدد بالتنازل. مثلاً: أوضحت دولة ما أن منطقة متنازع عليها، وضعت يدها عليها مؤخراً، أمر سيادتها عليها لا يمكن أن يكون موضع مفاوضة، وأن هذا شرط مسبق لأي مفاوضات مستقبلية.



لكن، قد يكون هناك مخاطرة، بالرغم من موافقة الطرف الآخر على هذا الشرط المسبق، أن يحاول الخصم إعادة طرح المسألة في أي لقاء. متوقعاً أن يساعده الجو البناء في إقناع المفاوضين بالسماح في النقاش في هذه المسألة. . واضح أن هذا الأمر لا يجب أن يقبل به، ويجب على الفريق

المفاوض أن يوضح أن أي محاولة لوضع هذا الموضوع على جدول الأعمال سيعرض أية اتفاقات قد تنتج عن المفاوضات إلى الخطر.

في نفس الوقت، يجب أن تتذكر أن الخصم ليس حراً تماماً في تصرفاته. فهو يمثل منظمة أخرى، أو طرفاً آخر، له اهتمامات قد تختلف عن اهتماماتك أنت. هذه المصالح قد تتطابق وإلا فلا فائدة من الاجتماع أساساً، لكن من الواضح أن من صلب اهتمام الخصم إقناعك بالتحرك عن موقفك المثالي.

مثلاً: زبون قد يتذمر من تصرفات أحد مهندسي الخدمات لديك، وأن تصرفاته على أرض الزبون كانت مصدر تذمر من عدة موظفين لديه. تقدمه المبدئي قد يكون المطالبة بسحب ذلك الشخص، وعدم إرساله مجدداً. وهذا بدوره يمكن أن يقابل باعتذار، ووعد مقنع بإجراء تحقيق داخلي بالشكوى.

على أي حال، إذا كنا سنفكر فقط عبر موقف الخصم، يمكننا أن نرى أن مؤسسته تحتوي على عدة أشخاص يودون رؤية ظهر ذلك المهندس! وفشل ذلك المهندس في أن يصلح أموره قد يقود إلى خسارة ماء الوجه، والمصداقية، أمام



الطرف الآخر. . مثل هذه الأمور قد تقود إلى عناد واضح وقد يجعل اتفاقاً رابحاً لكل الأطراف أمراً بعيداً.

هناك مسائل جديدة قد تبرز خلال النقاش. وقد تكون لم تفكر بها من قبل، أو أنها مهمة فقط للطرف الآخر. والأخيرة هي الأكثر إفادة، لأنها ليست ذات أهمية، نسبياً، بالنسبة لك. ويمكن لهذه المسائل أن لا تكون ذات أهمية في الطلبات والمساومة، ومن المهم جداً أن لا تقبل بها دون نقاش لأنها قد تشكل مواداً مهمة في المقايضة بالطلبات.

والاقتراح هو رد تجريبي على سؤال: «أي مطلب من المفاوض الآخر يجب أن أواجهه في حال حصلت على ما

أريد؟» لذلك كان الاقتراح أكثر فعالية لو أنه مشروط: «إذا أعطيتني بعض مطالبي، سأعطيك بعضاً من مطالبك» وهذا ما يلمح الشرط الذي على أساسه ستعقد الصفقة.

والاقتراح مؤلف من عاملين: الشرط والعرض. الشرط يحدد ما تريده من المفاوض الآخر، والعرض يحدد ما يمكن أن تقايضه بالمقابل.. والاقتراحات تكون أكثر فعالية كما سبق وقلنا «إذا» «بعد ذلك» «إذا فكرت بعرضي بعد ذلك سأفكر بعرضك» والاقتراح المشروط سيعطيك ميزة بأن يترك لك مجالاً للمناورة في آخر مراحل من المفاوضات، فإذا استسلمت وأنت تقترح، ستكون المساومة أكثر صعوبة.



لكن الاقتراح الذي يحتوي فقط على شرط إنما يطلب استسلام الطرف الآخر.. وشرط «ستدفع مقدماً» قد يسبب الإهانة، خاصة أنه لا يعرض شيئاً بالمقابل.

كذلك فإن الاقتراح الذي يحتوي فقط على عرض هو استسلام من طرف واحد لمطالب الطرف الآخر، صحيح أنه قد يؤثر على إرادة الطرف الآخر الطيبة، إلا أنه سيثير المزيد من المطالب.. فإذا أعطيت تخفيضاً بخمسة عشرة في المائة مقابل لا شيء، كم ستعطي إذن تحت الضغط؟

وقد يكون شرطك غامضاً أو محدداً. لكن عرضك يجب أن يكون دائماً غامضاً، ولو أنه محدد بحزم:

- إذا استطعت تحسين مواعيد التسليم، سأتمكن من التفكير بأدنى أحجام الطلبات.
- إذا استطعت تحسين مواعيد التسليم بثلاثة أيام، عندها أستطيع التفكير بأدنى أحجام الطلبات.

لماذا يجب أن تكون اقتراحات العروض دائماً مبهمة؟

لأنك طالما لم توضح ما هو العرض المقبول من الضروري أن تمتلك بعض الليونة. فغموض العرض بفعل هذا بالضبط، يترك لك فرصة للحركة دون الاستسلام.. أنت تعرض التفكير، وإعادة النظر، وإعادة التفكير، مقابل القبول بطلبات الطرف الآخر. أو إنك تعرض «أن تجد طريقة لأن تفعل شيئاً حول الأمر». بهذا الطلب وذاك.



ما هي إذن درجة الليونة؟

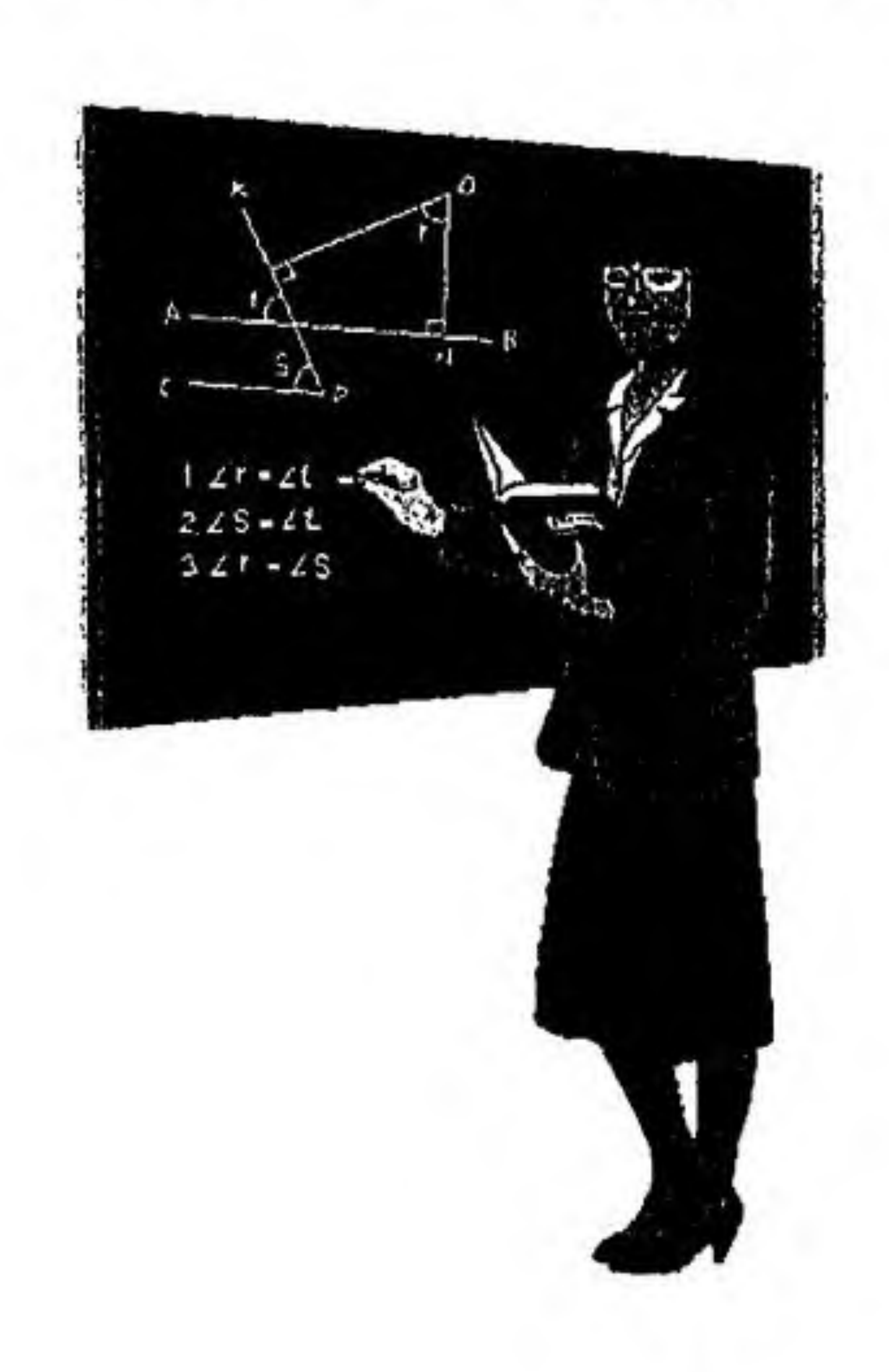
الليونة هي الدرجة التي أنت مستعد للتحرك إليها من وضعك الراهن. القليل من الليونة، يمكن أن يعطي انطباعاً بأنك غير راغب في المفاوضة أبداً. وهذا ما يسبب تخلي الطرف الآخر عن المفاوضات.. وبطريقة معاكسة، الكثير من الليونة ستدل على أنك لست ملتزماً بموقفك الأصلي، ولا يمكن أن ينظر إليك على محمل الجد. والحل هو التزام ما يكفي من ليونة لتحريك موقفك صعوداً أو نزولاً إذا لزم الأمر.

كيف تقدم الاقتراح؟

أفصح عما هو اقتراحك، ثم توقف عن الكلام. وتأكد من أن لا تقطع الصمت الذي يلي «فقد يؤدي بك هذا إلى

تقديم تنازلات لا ضرورة لها، أو جرّ الاهتمام بعيداً عن اقتراحك نحو تفسيراتك. والصمت سيضع المفاوض الآخر تحت الضغط.. وتكون بذلك قد تمسكت بالمبادرة، وأصبح من واجب الجانب الآخر تبرير سبب عدم قبول اقتراحك.

هناك اقتراح الخيار (إما هذا أو..) وهو تنويع له أفضليات محددة.. فإعطاء الطرف الآخر الخيار بين اقتراحين أو أكثر ستقلل إمكانية قبول الاقتراح أو رفضه على الفور، وحسب الخيار الذي يتم، ستكسب نظرة داخلية على الموظف



المضاد. لكن لا تتوقع «نعم» على اقتراح ما. حتى ولو حصلت على الموافقة، يبقى أمامك الكثير تفعله. سيطلب منك تحديد محتويات عرضك الغامض. والقبول بالاقتراح لا يشير إلا إلى أن الطرف الآخر، مهتم في اختيار ما اقترحته.

طرح الأسئلة عادة، هو التجاوب الفعال مع أي اقتراح مشروط، إما للتساؤل عن الشرط أو لكشف تفاصيل العرض الغامض، ولتوضيح أي غموض أو أوجه غير مفهومة. . مثلاً:

- لأجل إعطاء تخفيض، أطالب زيادة ملموسة في الحجم.



ـ وأي حجم تفكر فيه؟

أوجدت الاقتراح مقبولاً أم لا، حاول دائماً تلخيصه. ولا حاجة للقلق من أن مجرد النقاش بالاقتراح يجعله مقبولاً، فلا شيء مقبول إلى أن توافق أنت عليه.

أكثر الأخطاء شيوعاً هو قول «لا» لأي شيء لا يوافق عليه.. هذا لا يعني أن عليك أن لا تقول لا، فهناك ظروف قول «لا» فيها يكفي. لكن سلبية فورية، غالباً ما تكون غير منتجة. فقد يعتبر الخصم أنك لم تفكر بما يكفي باقتراحه. وهذا يؤثر على عملية الثقة المتبادلة.. والأكثر من هذا، أن «لا» الفورية لا تعطي ما يكفي من معلومات للتفريق بين «لا» بمعنى المطلب أبداً وبين «لا» النسبية بمعنى ربما، إذا كان هناك بعض التغيير».. لذلك لا تجيب فورياً.

في الواقع، أن أي رد فوري، أكان إيجابياً أم باقتراح مضاد، على الأرجح أن يرسل الإشارة الخاطفة، وهي أنك لا تهتم سوى بالحل الذي تراه أنت، ولا تهتم بما يريده المفاوض الآخر.

ولا تقاطع الخصم في تقديمه لاقتراحه.. فالتنازل المجاني عادة، يأتي في نهاية كل تصريح. وقد يفوتك سماعه خلال المقاطعة، أو قد تسبب المقاطعة العدائية، ولا ترفض

على الفور أي اقتراح مضاد. فاقتراح بديل مدروس يعني اقتراح مدروس للمطالب المتبادلة المقترحة من الجانب الآخر. وهو يأتي بعد التفكير بما تم اقتراحه واستكشافه، بطرح الأسئلة والاستماع للردود والشروح، لما يحتويه الاقتراح. وهذا يعتبر بديلاً عن الاقتراح الأساسي، لا اقتراح مضاد تواجهي، لأنه يجسد عناصر اقتراح المفاوض الآخر في قالب اقتراحك الخاص.

وهنا مثال للاقتراح المدروس البديل:

بعد درس اقتراح حسم 10 ٪ أمام زيادة غير محددة للطلب، تكتشف أنهم يفركون بمضاعفته. بينما يكون أساس مبدأ الحسم مقبولاً، يكون اهتمامك من جهة أخرى أنك خفضت السعر لتجد أن الزيادة في الطلب ليس كافياً، والأكثر، أنك قد تعتبر حسم 10 ٪ مرتفع جداً. . لكن، بعد درسك للاقتراح والحكم على مدى قيمته لك، يمكنك أن تقدم اقتراحاً بديلاً مدروساً، مثل: «إذا وقعتم عقداً بزيادة 150 ٪ على حجم طلباتك خلال سنة من الآن، سأكون مستعداً للتفكير بخفض 8 ٪ فقط».

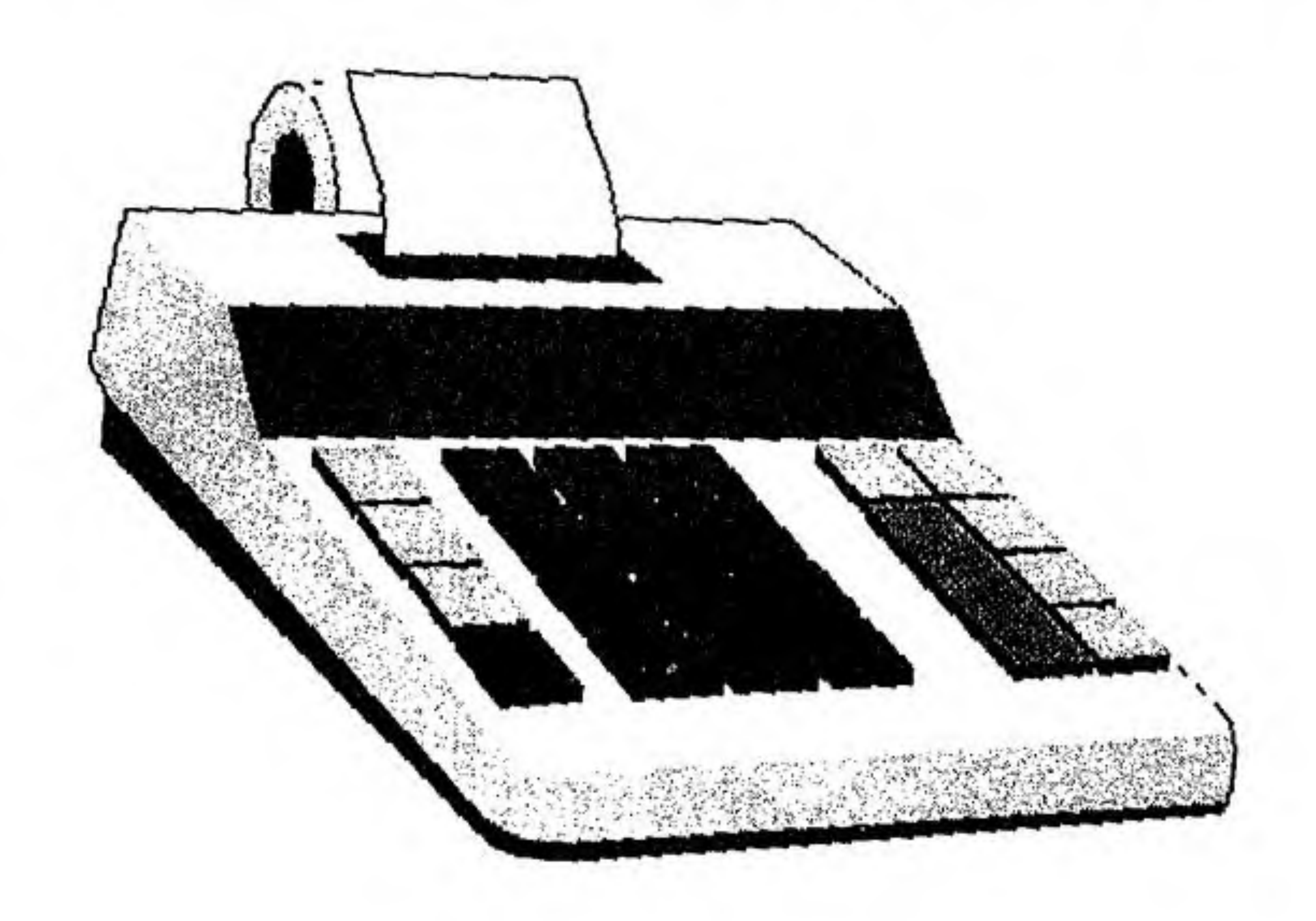
وهنا مثال لرد الطرف الآخر:

ربما ستكون مستعداً لتخفيض حجم الزيادة إلى تحت

150 ٪ مع رفع الحسم أكثر من 8 ٪ وأن تعدل من شرطك. وهذا بالنسبة للطرف الآخر عرض للتفكير باقتراح بديل لك مثل:

«إذا قبلت بحسم 8 ٪ على أساس الحجم الحالي حتى الوصول إلى مستوى السنة الماضية ثم 10 ٪ على الطلبات من ذلك التاريخ فنحن مستعدون لقبول العرض».

في مكان ما ما بين العرضين البديلين، ومع تبادل أشياء ذات قيمة لهم، وأعلى لك، قد تصلان إلى أرض مشتركة.. مثلاً: حين تحس بالعطش تبادل المال بالماء. وتكون قيمة المال ساعتها أقل من أي وسيلة لرواء عطشك. فإذا لم تفعل،



ستحتفظ بما لك وتنسى أمر المال.. لكن من يمتلك الماء بثمن مالك أكثر من الماء. فإذا لم يفعل لاستبقى ماء ونسي أمر مالك.. أساس المقايضة هو التبادل: المال مقابل الماء، أو الماء مقابل المال، مع كسب الطرفين بالحصول على ما يريدان من هذا التبادل.

أمامك الآن لائحة لمراجعة معلوماتك عن الاقتراح:

- الاقتراح مثمر أكثر من الجدال، لأن الجدال لا يمكن التفاوض حوله.
- الاقتراح يمكن أن يدفع بالمفاوضات قدماً.
- الاقتراح يمكن أن يوصلك للإمساك بالمبادرة.
- الاقتراح غير العملي يؤدي إلى تقسيم المفاوضين.
- مقاطعة الاقتراحات تؤدي إلى إثارة الجدال.
- يجب أن يخاطب الاقتراح حاجات الأطراف.
- قد يستخدم الاقتراح لانتزاع التجاوب.
- يجب أن تكون حازماً بالعموميات. (يجب أن نحصل على تعويضات).
- يجب أن تكون مرناً في الخصوصيات (نقترح مبلغ... كتعويض).
- لا تستخدم لغة غير حازمة: نأمل أو نود، أو



نفضل. . استخدم لغة قوية: تحتاج، يجب أن نحصل، نحن نطلب.

- إطرح الشرط أولاً، ثم كن غامضاً أو محدداً.
- الحق شرطك بالعرض وليكن تجريبياً.

وتذكر:

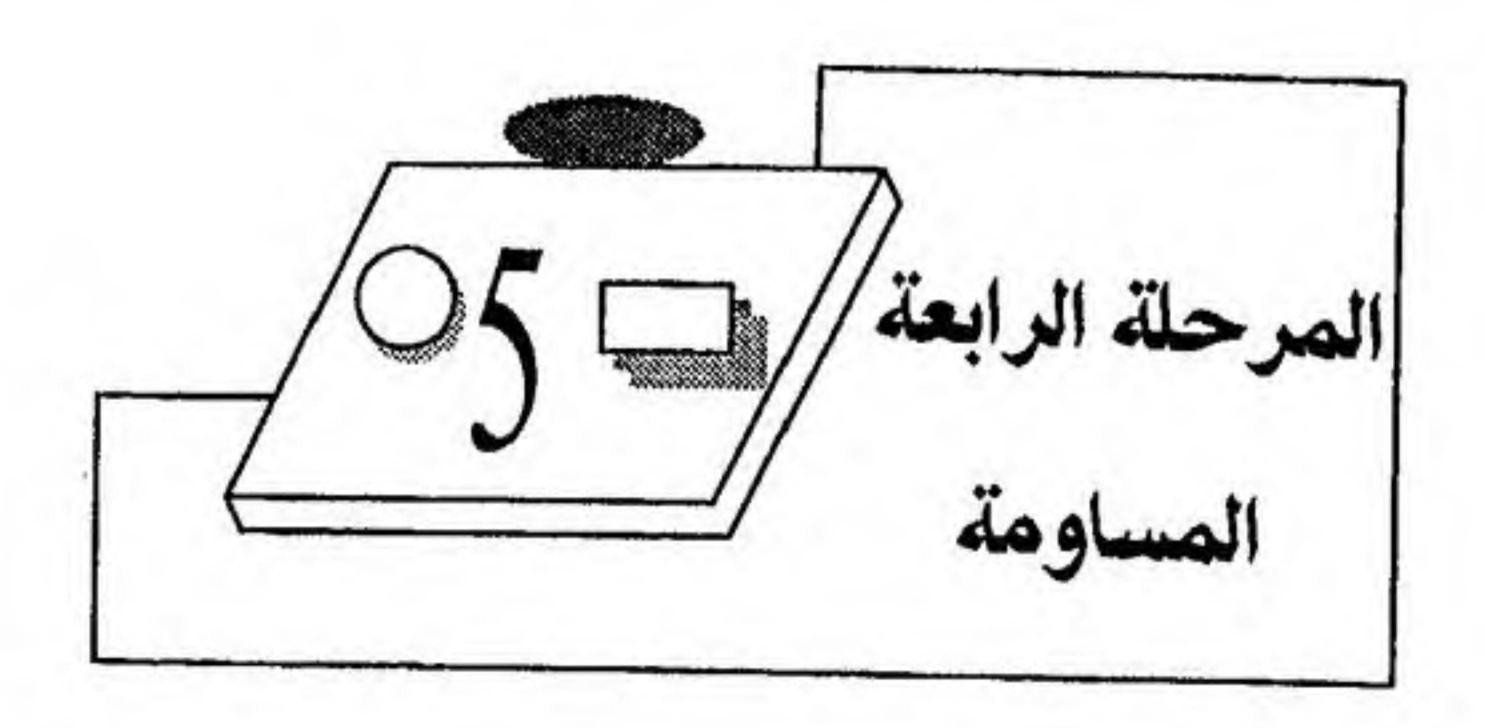
- لا تتذمر، بل اقترح تعويضاً.
- انفتح بمنطق واقعي.
- تحرك إلى الأمام بخطوات صغيرة.
- استدع التجاوب.

أخطاء شائعة يجب تجنبها:

- التذمر دون تقديم اقترح.
- استخدام لغة غير حازمة.

- التقدم بعروض غير مشروطة.
- التقدم بشرط أو عرض غير عملي.
- التصرف بطريقة متناقضة مع تحريكك لموقفك.
- خنق اقتراح بحشوه بالكلام.
- مقاطعة اقتراح.
- الافتراض أن اقتراح الخصم ثابت صلب بدل أن يكون منفتحاً للتفاوض.





كيف تعقد الصفقات

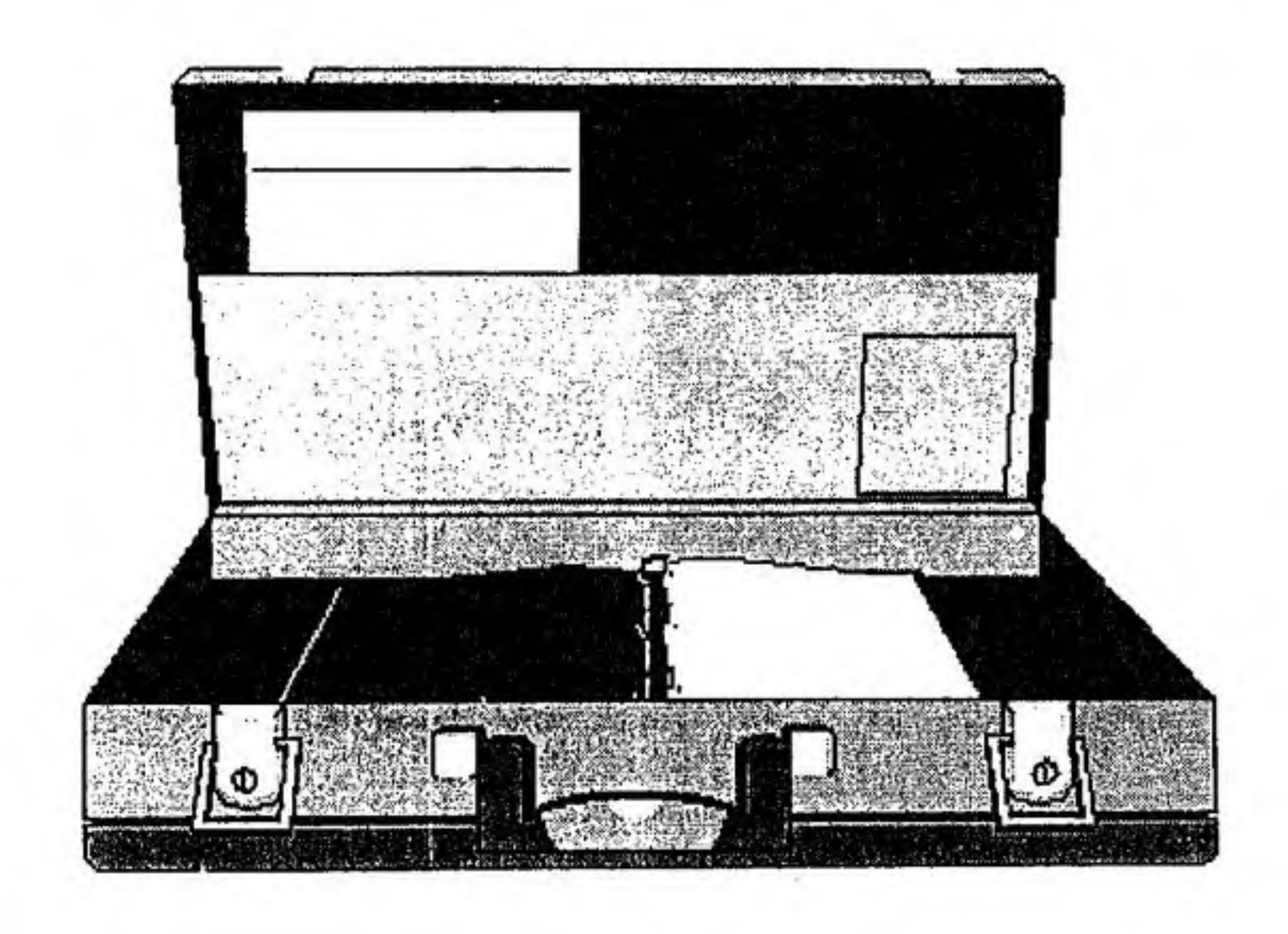
المساومة تشمل التبادل، إعطاء شيء مقابل كسب شيء آخر. إنها المرحلة من المفاوضة التي تضع الفارق ما بين النجاح والفشل، في نتيجة المفاوضة. . وعلى الطرفين الاهتمام بدقة لما يفعلانه كي يتجنبا تقديم تنازلات دون مقابل.

وهناك عدة تقنيات يمكن للمفاوض استخدامها ليتأكد من الوصول إلى الصفقة المفضلة لمصلحته.

الصفقة هي الحل الأمثل لمشكلة المفاوضات. ما هي الاتفاقية المقبولة للطرفين: والمساومة تحدد الشروط المحددة التي تقدمها للوصول إلى اتفاق، إما على مسألة منفردة أو على

مجمل المسائل. وكما قلنا المبدأ الأساسي لكل مساومة هو جعل كل العروض مشروطة.. ولا شيء يجب أن يقدم مجاناً. كل شيء يتم الاتفاق على التسليم به يجب أن يقايض بشيء آخر.

لا فائدة من استثمار الوقت في مفاوضات إذا لم تستطع إقفال هذه المفاوضات باتفاق مرضي. على أي حال، هناك الكثيرون في عالم التجارة يقدمون عروضاً على أساس بيع منتوج ما أو خدمة أو مشترون يستثمرون الوقت مع ممثلي مبيعات، ولا ينتج عن هذا الوقت أي عقد!



السؤال إذن: هل يكتشف هؤلاء به بد لماذا لا يصلون إلى نتيجة؟ وهل بإمكانهم فعل شيء حول الأمر؟ في اجتماعات المساعدين لا يعلق أهمية كبيرة على النتائج الفورية، فغالباً ما تنقطع اللقاءات بفترات راحة أو تأجيل، ومشاورات بين الممثلين وبعضهم وبين الممثلين ومدرائهم. لكن، نفس الترتيب يطبق هنا، إذا جرى استثمار عامل الوقت في اللقاءات، إذن يجب أن يكون الاتفاق هو الهدف النهائي.

ما هي المهارات المتوجبة لتحسين الأداء في عملية الإقفال والوصول إلى الصفقة؟

اللائحة التالية قد توفر نظرة مسبقة:

- تلخيص ما تم.
- إعادة إحياء المسائل السابقة للاتفاق.
- استخدام التنازلات لتحسين الاتفاق.
- اختبار طرق الإقناع المناسبة.
- الاستماع إلى التنازلات.
- استخدام تقنية مناسبة لإقفال المفاوضات.

والأخطاء في آخر لحظة يمكن أن تكلف غالياً، وتكون محبطة! فتأكد من أن تكون قادراً على إخلاء آخر الصعوبات، وبنظافة، كي تكون راضياً عن ما أديته!

وعلى كل المساومات أن تعبّر عن صيغة مشتركة: «إذا»



فعلت كذا.. بعد ذلك سأفعل... «إذا وافقت على هذا.. بعد ذلك سأوافق على ذاك» إذن الكلمة المفتاح هنا «إذا وافقت على هذا...» فبدونها سيقبل المفاوض الآخر العرض ببساطة دون عرض شيء يقابله.

بشكل مماثل، طبيعة، والهدف، من التبادل الذي تقترحه، سيدل على قيمة ما تربطه من شرط لعرضك. وسيظهر كذلك للمفاوض الآخر أنك لن تتنازل عن شيء إلا إذا اقترن بعرض مماثل من جهته. ودون التأكيد على هذا التقدم المشروط، سيحس المفاوض الآخر أنه يكتسب أي تنازل تقترحه كحق مكتسب له. أو عبر قوة ظاهرة في موقفه.

لكن، ليس كل طرق «إذا» «بعد ذلك» مفيدة بشكل آلي.. مثلاً قول: إذا وافقنا على مطالبك فهل ستوافق بعد

ذلك على مطالبنا؟ فمع استخدام هذه الطريقة للشرط، فهذه جملة سؤالية وليست شرطية.. فالمساوة تعني إبراز ما سيكلف الاتفاق الجهة الأخرى وليس مجرد سؤال مغلق يمكن أن يدعو إلى رد سلبي، أو اعتذار.

ومثله مثل الاقتراح، المساومة تتألف من الشرط والعرض. الشرط يحدد بالضبط ما تريده من المفاوض الآخر، إذا كنت ستلتزم بعرضك لأي مطالب له.

لكن على عكس الاقتراح، يجب أن تحتوي المساومة على شرط محدد وعرض محدد، ولا يجب أن يكون هناك أي غموض في الصفقة النهائية. وباستخدام الصيغة التي سبق ذكرها ستأخذ المساومة هذا الشكل: إذا وافقت على تعويض محدود للأضرار بمبلغ ثلاثين ألف جنيه، بعد ذلك سنصدر لك مذكرة بنفس المبلغ ديناً للسنة المقبلة.



الشرط لوحده يمكن أن يكون كشكل إنذار ويمكن أن يقابله ما هو غير مفضل. وكذلك فإن عرضاً لوحده يصبح هدية مجانية وسيثير على الأرجح مطلباً أو أكثر من نفس النوع. وحده العرض المشروط المحدد وبشكل محدد «إذا فعلت، بعد ذلك إفعل» يمكنه تأمين اتفاق لا استسلام فيه.

حين تقدم عرضاً منقحاً، يجب أن لا تنسى أن ترافق كل عرض إضافي بالشرط الملائم.. المفاوضون، أحياناً، يهتمون جداً بالوصول إلى عرضهم المنقح، أو المعدل، صحيحاً. وتقديمه للمفاوض الآخر، حتى أنهم ينسون وضع شروطه.

أية محاولة لاحقة لوضع هذه الشروط ستعامل على الأرجح ببعض الريبة من الجانب الآخر. فإما أن يكون غير مستعد لقبول الشرط جدياً، بعد أن تكون قد تقدمت بالعرض، أو أنهم سينظرون إليه كخرق للاتفاق: «تحرك مبتعد عن مركز الأصوات».

لذلك يجب تتقدم أولاً بالشروط.. وستصبح بعد ذلك في موقف للمساومة بما يتناسب مع متطلباتك التي صرحت بها.. حين تساوم أنت تسعى بفعالية إلى اتفاق.. والرد بنعم على المساومة تعني صفقة. وإذا كان هناك أي غموض حول المساومة، فسيكون غير مختلف كثيراً عن غموض الاقتراح. بإمكانك قول نعم لصفقة ما وإنهاء المفاوضات على أساس

العروض المشروطة.. وبقولك نعم أنت تقبل بالشرط والعرض معاً. فحين تساوم لا يعود هناك غموض حول ما ستقايضه مع ما تريد.. فإذا وافق الطرف الآخر، فقد انتهت المفاوضات، وبعيداً عن كتابة نص الاتفاق، لا يعود هناك شيء للتفاوض بالنسبة للصفقة المتفق عليها. فتجاوبك مع المساومة يعتمد على ما تقبله أو لا تقبله في الصفقة المعروضة دون أي جدال آخر.

إذا وافقت على ما هو معروض، بإمكانك إعلام المفاوض الآخر بأية طريقة تشاء إعادة بقول «اتفقنا» أو أية كلمة بهذا المعنى.

نأتي الآن إلى الخطوة السابعة التلخيص.



التلخيــص:

لـن تتمكـن مـن القيـام بـالكثيـر مـن التلخيـص خـلال الاجتماع.. فالواقع أن الكثيرين يصبحون متشوشين خلال المفاوضات، ومع أن أحد الأطراف قد يكون لديه نظرة واضحة عما تم الاتفاق عليه، فإن ما يحدث غالباً أن يكون للخصم وجهة نظر مختلفة للصفقة! كلا الطرفين كانا في الاجتماع، مع ذلك فلا زال هناك بعض التشوش والقليل من الإجماع، وهذا أمر خطير جداً في وقت تطبيق الاتفاق!

الأمثلـة عـن الأشيـاء التـي اختلـف عليهـا مجـدداً بعـد المفاوضات، كثيرة.. مشترون ينتقون ألوان من بضاعة ما ويحددون بوضوح الألوان التي لا يريدونها، مع ذلك، وبطريقة ما، تصل هذه الألوان المرفوقة مع الكميات المرسلة! وبشكل مماثل، يبلغ مندوبوا المبيعات العملاء عن حسم ما، مع ذلك يدعون عدم علمهم بهذه النقاط بعد وصول الفاتورة.

التلخيصات إذن، تساعد على توضيح كل المقترحات والشروط والعروض لكل صفقة. لكنك لن تتمكن من كتابة التلخيص كله.. لذلك عليك أن تقوم بهذا:

- في وقت يتعثر فيه سير المفاوضات.
- حين لا تكون واثقاً مما قيل أو اتفق عليه.
- حين تحس أن الوقت حان لإقفال المفاوضات.

إقفال المفاوضات، وتثبيت النتيجة:

مندوبوا المبيعات عادة مدربون على إقفال اتفاق بيع، وهناك طرق مختلفة للمساعدة على الوصول إلى هذا.. على أي حال، إذا كان المفاوضون قد أتموا عملهم على خير ما يرام، فالمفاوضات ستقفل نفسها.. وأفضل حل للقاء، هو بعد تحقيق الطرفين ما انطلقا به ليتحقق.. ولم يعد هناك شيء سوى جعل الاتفاق رسمياً.



لكن هذا قد لا يحدث دائماً، لذلك من الضروري أحياناً الدفع بالاجتماع نحو النهاية والإقفال. وهذه النقاط التالية تظهر طرقاً مشتركة لتحقيق النهاية:

- الدعوة إلى استراحة.
- ترتيب موعد نهائي.
- التهديد بالانسحاب أو التأجيل.
- طلب اتفاق.
- إغلاق التلخيص.

● الدعوة لاستراحة:

تشكيل قرار حول اتفاق أو صفقة كانت قيد المناقشة، وبالتالي الالتزام بها، غالباً ما يتطلب بعض الوقت والراحة. تردد الخصم في الموافقة على الصفقة، يمكن التغلب عليه بزرع بذور الرضى في نفسه، ثم ترك فترة زمنية على أمل أن تنضج البذرة وتثمر.. وإذا كنت قد غطيت كل شيء جيداً، ولخصت كل وجهات الاتفاق. كان استراحة قصيرة في هذه المرحلة ستأتي حتماً بالقرار الإيجابي.



● ترتيب موعد نهائي:

إذا كان هناك أدنى شك في النتيجة فمن الأفضل وضع بعض القواعد حول الوقت الذي يسري فيه العرض الحالي. ومن الواضح أن مثل هذا العمل قد ينظر إليه تنوع من الضغط على الخصم. لكنه مبرر تماماً حين تكون الفترة عادلة.

● التهديد بالانسحاب أو التأجيل:

إذا لم يؤمن أي فريق بأن الفريق الآخر يحتاج إلى الصفقة، يمكن لخدعة الانسحاب من اللقاء أن تنجح. . على أي حال، مثل هذا التصرف التكتيكي قد يرتد على المخادع، إذا كان التوقيت أو أسلوب التهديد دون لباقة. وقد تجد أن الخصم سمح لك بالانسحاب دون أن يستدعيك!

من جهة أخرى، من المعروف أن الأسئلة الإبداعية وجدت لمواقف يكون فيها الوقت ينفذ أمام المفاوضات.

● **طلب اتفاق:**

طريقة بسيطة لإقفال المفاوضات هو طلب موافقة الخصم! للوهلة الأولى قد يبدو هذا طلباً مكشوفاً، وليس واضحاً لماذا لا يستخدمه الجميع طوال الوقت.. وطلب ما يريده الخصم تقنية يتعلمها معظم مندوبي البيع في دوراتهم التدريبية.. لكنهم لا يستخدمونها دائماً، ببساطة، كي لا يخاطروا في رفض طلبهم.

لكن الواقع أن الرفض ليس الكارثة التي تبدو. فبالإمكان إنقاذ الصفقة كلها حتى في مراحل متأخرة بمجرد سؤال «لماذا؟» والرد قد يوضح اعتراض الخصم، ويعطيك فرصة أخيرة لإنهاء المفاوضات بنتيجة مرضية.



● إغلاق التلخيص:

أخيراً، نقطة النهاية للاجتماع يجب أن تكون ملخصة.. ولقد وضعنا المهارة في هذا في مكان سابق.

ملاحظة تحذير:

لا تنسى أن الخصم يتمتع بإرادة حرة في أن يوافق أو لا يوافق! مع ذلك قد تكون عملت جاهداً وتوصلت إلى صفقة جيدة، إلا أن الخصم لا يزال يتصرف على أساس أسبابه هو وليس أسبابك. وهذا ما يجب أن تضعه في ذهنك إذا كنت تحس بالخفة وأنت تقيّم صفقة ما!

● تثبيت النتيجة:

حتى بعد أن يبدو أن المفاوضات أقفلت باتفاق مكتمل، فلا يزال هناك مخاطرة بأن تطبق الاتفاقية بطريقة خاطئة.. نجاح المفاوضات تقع في هذا المجال.. وعلى الأرجح أن يكون من الصعب، في وقت تلعب فيه خطة النجاح بالرؤوس، أن يدير المرء اهتمامه إلى ما يمكن أن يطبق خطئاً.

على أي حال، الأشياء تميل إلى الخطأ. وغالباً دون سبب معروف.. واستعادة الأطراف لما تم التوافق عليه قد يكون غير ملائم، لكن إذا كانت مجريات الاتفاق لا ترضي

توقعات أحد الطرفين، فمن المتفاهم عليه أن يتم السؤال عن أية دوافع خطية.

والحلول لتجنب مثل هذه المشاكل تشمل:

- أخذ وتبادل الملاحظات.
- تسجيل الاتفاق كتابة.
- التأكد من أن ملاحظات الخصم تتوافق مع ملاحظاتك.
- الاعتناء بالتفاصيل الصغيرة.



ـ أخذ وتبادل الملاحظات:

ليس من السهل المشاركة في اجتماع، التحدث، الاستماع و. . تسجيل الملاحظات، لكن الملاحظات الجيدة في أي لقاء هي الأساس الفعال لأي اتفاق أو عقد ينتج عنها. . في عالم التجارة، من العادي جيداً لإحياء ذاكرة مندوب مبيعات أن يسجل طلب المشتري على ورقة عادية خلال الاجتماع، وتبادل هذه المعلومات عند نهاية الاجتماع. . هذا الأمر يوفر أول اختبار بأن الطرفين لديهما تفاهم مشترك لما تم الاتفاق عليه، ومع الخبرة، والثقة المبنية مع الوقت، قد يتقبل أحد الأطراف ملاحظات الطرف الآخر المكتوبة.



ـ تسجيل الاتفاق كتابة:

حتى مع تبادل الملاحظات، من المهم تبادل تسجيل رسمي للاتفاق.. معظم المفاوضات تلزم مؤسستين إضافة إلى عدة أطراف عاملة، ويجب تبادل تسجيلات رسمية.

وقد يأخذ هذا الإثبات الرسمي شكل:

- طلب شراء.
- أمر بيع.
- رسائل تثبيت.
- رد على الرسائل (رسائل قبول).
- عقد رسمي.
- عقد مشترك أو اتفاقية مشتركة.
- اتفاقية إجرائية، وعقد صفقة.

ومن الحذر أن تسأل نفسك:

«هل أنا مغطى قانونياً لو أن شيئاً أخفق؟».

«من أستطيع أن إضافي؟».

ـ التأكد من أن ملاحظات الخصم تتوافق مع ملاحظاتك.

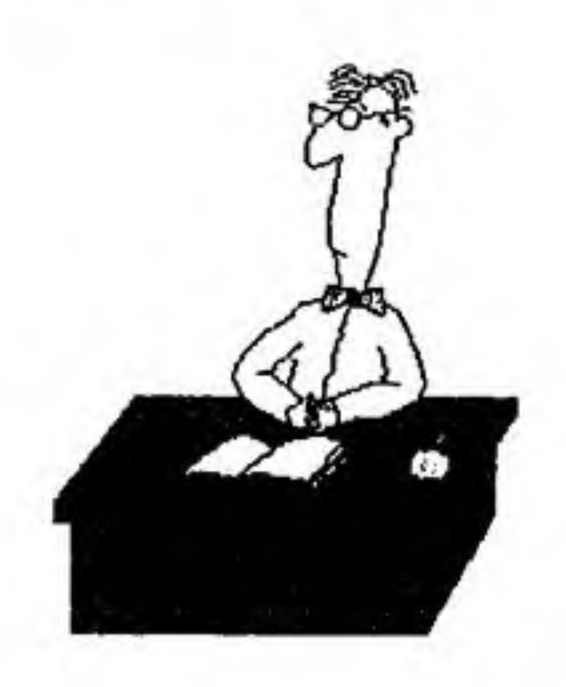
كم مرة حضرنا اجتماعات وفشلنا فيما بعد أن نعرف متى انقضى؟ لسوء الحظ، من يحمل مسؤولية تسجيل

الملاحظات، يميل أحياناً لإساءة استخدام هذه السلطة، بأن يعيد كتابتها لتوافق موقف جهته الأساسي. . متى ولو لم يكن هذا مقصوداً. فإن تغييرات أساسية قد تتم كي نلقى القبول أمام سياسة الرئيس. . حيث تجري هذه التغيرات وحيث تؤثر على مرضية أو روح الاتفاق، يجب إصرار تذمر مرتفع الصوت، ورسمياً. أي تقاعص هنا، قد يفسر بقبول الوضع الجديد!



ـ الاعتناء بالتفاصيل الدقيقة:

هناك العديد من الشركات العالمية توظف دائرة كاملة من المحامين، مهمتهم الرئيسية، تفحص اتفاقيات البيع والتأكد من أن شروط المؤسسة هي المتفوقة على شروط الممولين (الممونين) والعملاء. ونتيجة لهذا أن أي ممول صغير لن يتمكن من تحقيق أي اختلاف عن الشروط الأساسية، وقد يواجه خيار أن يقبل بالشروط أو إلغاء العقد.



التقييـــم:

ما من شك أن بالإمكان التعلم من أخطاء الماضي، في الواقع أن من المحتمل أن يقع المفاوض في الخطأ في وقت أو آخر.. لكن ما هو غير مسموح به هو ارتكاب نفس الخطأ مرة أخرى!

أدرس اللوائح التالية، التي قد تساعدك على تقييم قوتك وتثبيته، وتقييم ضعفك والتخلص منه.

في التحضير:

- هل أقضي ما يكفي من وقت للتحضير إلى المفاوضات؟
- هل ناقشت الأمر مع أشخاص آخرين في مؤسستي؟
- هل أجريت بحثاً في موقف خصمي؟
- هل كان هناك معلومات إضافية كان بالإمكان الحصول عليها عن مؤسسة الخصم؟
- ما هي النتيجة التي رغبت فيها حقاً.

الكسب الكسب/ الكسب الخسارة/ أم الخسارة الخسارة؟

- هل حضرت خطة مفاوضة، أم رسالة موجزة؟



● ماذا في لائحة أهدافي أو لائحة مشترياتي؟ وما هو المقياس لكل هدف؟

● هل وضعت لائحة بأولويات الأهداف؟

● ما هي التنازلات التي يمكن أن أقدمها؟

● أين نلتقي؟

● هل حللت قوة المواقف النسبية للمؤسستنا؟

● متى يكون أفضل وقت للقاء؟

ـ إعرف نفسك :

ـ في أية ظروف أنا :

ـ مرتاح أكثر.

ـ مرتاح أقل.



● كم أجد سهولة في :

ـ اتخاذ القرارات؟

ـ إقناع الآخرين؟

ـ أكون إيجابياً ومصراً؟

ـ أختار أكثر الكلمات إقناعاً؟

ـ التفكير بوضوح تحت الضغط؟

ـ في السيطرة على نفسي؟

- ما الذي يدفعني وأي نقاط ضعف عندي؟
- هل أنا مستمع منضبط؟
- هل يغريني فرصة كسب/ خسارة لو كنت أنا الكاسب؟

ـ في افتتاح الاجتماع:

- كم أنا جيد في التسبب براحة الآخرين؟
- كم هي جيدة مواهبي في التقديم؟
- هل أستطيع السيطرة على حركات جسدي وقراءة لغة جسد الآخرين؟
- كم أنا قادر على حث الآخرين على إعطاء المعلومات؟



● أيمكن أن أستجيب لسؤالات الآخرين دون إعطاء شيء له قيمة؟

● كم أنا جيد وقادر على تطوير جو تعاوني؟

● هل أستطيع تأسيس برنامج عمل مشترك، وأرضية مشتركة محددة؟

- في اللقاء:

● كم أستطيع موازنة الكلام والاستماع؟

● كيف أستطيع جعل مسار الاجتماع يعجل لمصلحتي؟

● كم هي جودة براعتي في التركيز والاستماع؟

● متى يكون طلب استراحة مفيداً؟

● كيف أستطيع استخدام المقاطعة لمصلحتي؟

● من يسيطر على الاجتماع؟

● هل أستطيع التعرف على أفضل وقت لتقديم اقتراحات؟

● كم أنا ماهر في تقديم اقتراحات تجريبية؟

● كيف يمكنني تشكيل اقتراحات مضادة تتغلب على اقتراحات الخصم؟

● حين يعترض الخصم سبيل اقتراحاتي، فهل أتمكن من إطلاق سبيلها مجدداً؟



● كم أنا ماهر في استخدام مهارات إقفال المفاوضات.

ولا ننسى أن التجربة الحقيقية للمفاوضات تقع في النتيجة. وأن المفاوض الماهر لديه:

● سجل بالنجاحات المميزة.

● فشل منخفض المستوى في تطبيق الاتفاقات.

● سمعة مرتفعة للكفاءة عند كلا الطرفين.

الاستمرار في التحسين:

المفاوضات هي مهارة عملية.. وهي خاضعة لنفس الخصائص كالمهارات الأخرى، وقد تصدأ إذا لم تستخدم، وتتحسن، وستصبح أكثر حدة في حال الاستخدام الدائم.. هكذا نجد أن هناك عدد من الخطوات التي يمكن للمفاوض اتباعها لزيادة حدة مهارته:

- اغتنام كل فرصة للمفاوضة.
- التحدث عن المفاوضات مع أشخاص خبراء، من داخل وخارج مؤسسته.



- القراءة عن المفاوضات.. والاطلاع على:

ـ مقالات في الصحف عن قضايا أخيرة.

ـ مجلات تجارية عن مصادر تقنية.

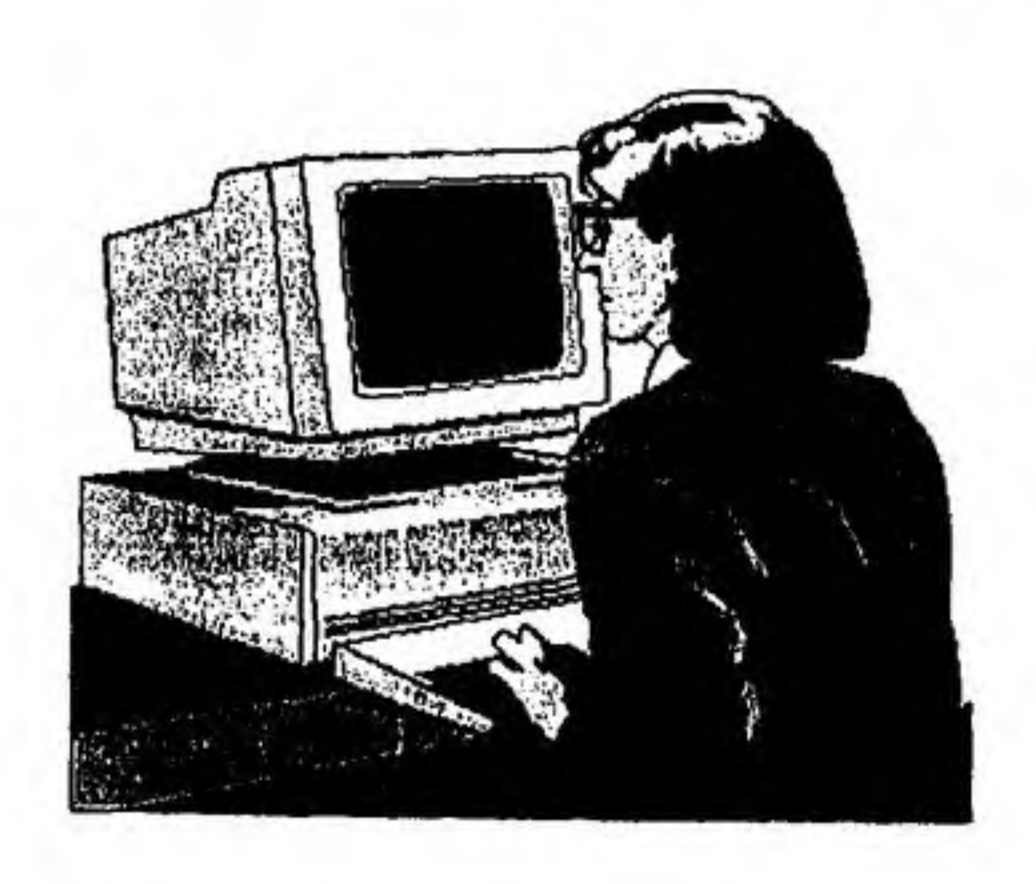
ـ كتب ونشرات.

- مراجعة الصفقات بدقة وحذر.
- حضـــور دورات تـدريبيــة لاكتســاب نظـرة حــول الأسلوب والمهارات.

وستجد الحقيقة مرضية جداً، وعملية المراجعة لن تكون ذات قيمة ما لم تنغمس في نوع من انتقاد الذات والضحك من الأخطاء! راجع كل أهدافك وما عرفته عن الخصم، وتأكد أن لا تقع في نفس الخطأ مرتين! وحظ سعيد.

لائحة مراجعة للمساومة:

- قاعدة ثابتة بالمطلق، دون أي استثناء أبداً: كل عرض يجب أن يكون مشروطاً!
- قرر ما يلزمك لتطلبه مقابل ما تعرضه.



● ضع لائحة قدمها مع العرض.

● حافظ على علاقة كل المسائل ببعضها البعض، وقايض خطوة في مسألة بشرط جديد أو خطوة في مسألة أخرى.

● كن مستعداً لإثارة أية مسألة تم التوافق عليها مسبقاً، إذا احتجت إلى مجال مفاوضة تحت ضغط «حائط مسدود» في مسألة أخرى.



للذاكرة:

- تذكر إذا فعلت.. بعد ذلك إفعل.
- لا تختفي أبداً عن شيء مقابل لا شيء.
- تقدم بشروطك أولاً.
- حافظ على الصلة بين المسائل.

أخطاء شائعة لتتجنبها:

- عروض غير مشروطة.
- طلب الإذن الاستسلامي: لو فعلت أنا كذا... فهل تفعل أنت كذا؟
- نسيان طرح الشروط.
- فصل العرض عن الشرط، بتعليقات تفسيرية.
- الموافقة على المسائل كل على حدة.
- عدم ربط التحرك في مسألة بالتحرك في أخرى.

إمكانيات الصفقات:

- حصول الطرف الآخر على ما يريد حسب شروطك.
- حصولك على ما تريد حسب شروط الطرف الآخر.
- حصولكما معاً على بعض ما تريدان كل حسب شروط الآخر.

لائحة مراجعة في أمور الإقفال والموافقة:

● قرر أين ومتى تنوي التوقف عن المقايضة.

● هل هذا معقول؟ أم أنه سريع جداً؟

● هل تعرف الخصم على أن عرضك المنقح في مسألة ما سيؤدي إلى موافقة على الصفقة كلها؟ إذا كان الرد «لا»، يجب أن تعرف كل اعتراضاتهم قبل البحث بأية عروض أخرى.. وإذا كان «نعم» بإمكانك اعتبار التسوية النهائية منتهية.

● إبدأ بإقفال التلخيص ثم حاول إقفال التسوية النهائية، أو العكس.

● إذا تقدمت «بالعرض الأخير» فهل أنت جاد أم تخادع؟ تذكر، العرض الأخير يزداد مصداقية كلما كان رسمياً أكثر، وكلما كان من يقدمه أقل مقاماً، وكلما كان الأمر علينا أكثر، وكلما كان العرض محدداً أكثر، وكلما كانت مدة القبول بالعرض محددة أكثر.. الخداع في العرض الأخير يمكن أن يدمر المصداقية في المفاوضات الجارية وما قد يليها.

● لا تحاول فرض العرض الأخير تحت ضغط عاطفي.

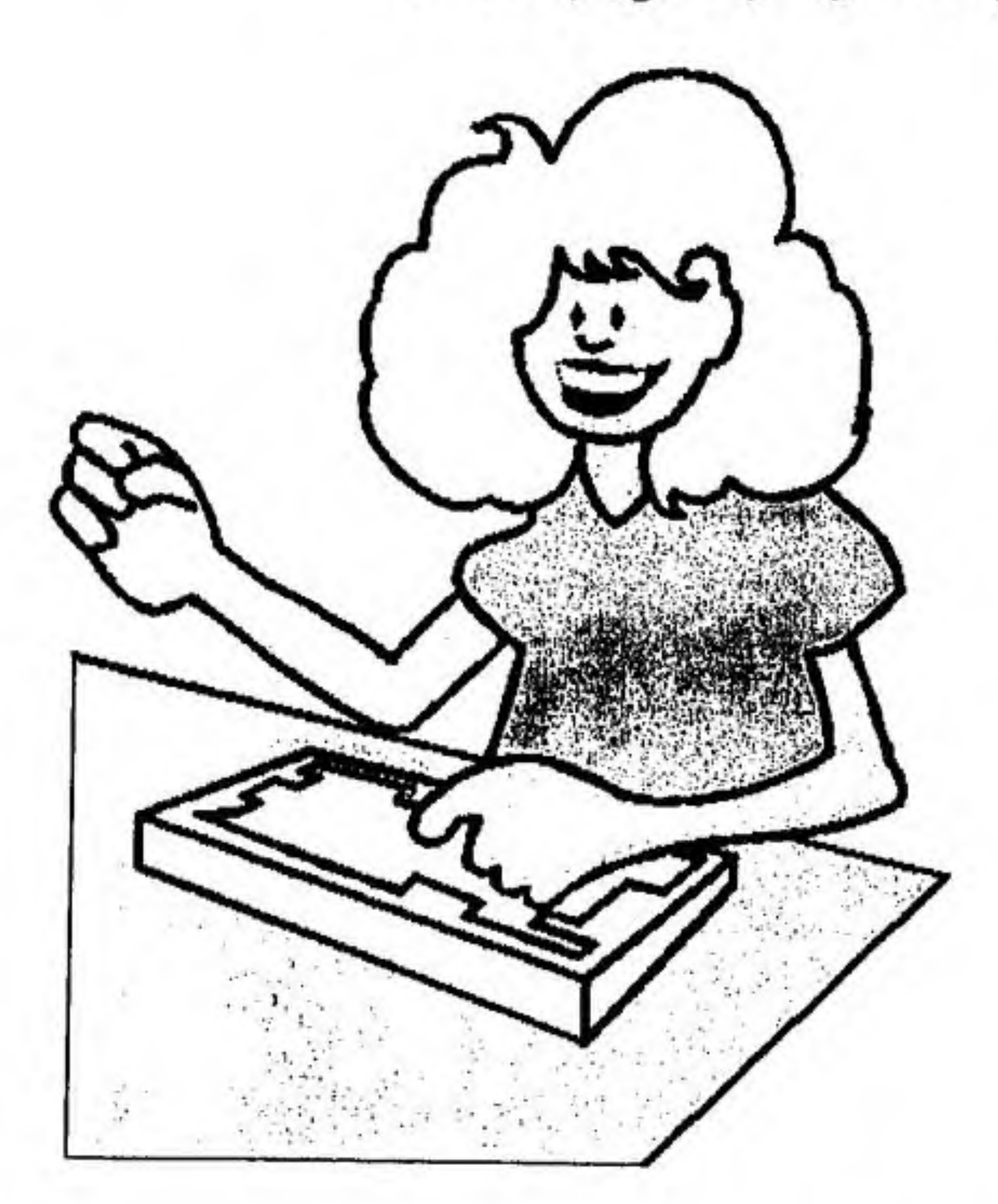
● تذكر أن إقفال النقاش بالتأجيل أو التهديد فيه مخاطر أكثر من مخاطرة التنازل الأخير «إما هذا أو ذاك».



- إذا كان إقفال المفاوضات ناجحاً على ماذا تم الاتفاق؟
- فصّل الاتفاق.
- ضع لائحة بالتفسيرات، الإيضاحات، والتفاهم المشترك.
- حاول منع الطرف الآخر من الخروج قبل تسجيل تلخيص (محضر جلسة) متفق عليه.

● إذا كان هناك خلاف على اتفاقية محددة أعد بدء المفاوضات من جديد حتى التوصل إلى اتفاق جديد.

● إذا كان الاتفاق شفهياً، أرسل مذكرة للخصم بما تظن أنه متفق عليه، فوراً بعد اللقاء.



أخطاء شائعة يجب تجنبها:

● عدم القدرة على إنهاء مساومة.

● إعطاء تنازلات احتفاء بلحظات الإقفال.

- إساءة الحكم على العروض الأخيرة.
- الخداع من العروض الأخيرة.
- تنازل نهائي غير مشروط.
- القيام بتنازل نهائي ضخم.
- عدم تلخيص وتسجيل ما تم التوافق عليه.
- القيام بتهديدات غير مناسبة: «وإلا..» أو «هذا أو ذاك».
- عدم تسجيل ما تم التوافق عليه في صيغة مقبولة.
- محاولة «الغش» خلال تسجيل اتفاقية.



الفهرس

صدر منها:

- التسويق الناجح
- إدارة الوقت
- المفاوضات والاتفاقات
- المقابلات الناجحة

صدر حديثاً





دار الراتب الجامعية بيروت – لبنان – فاكس: 00 961 1317169